

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

PAULA DORIEUX WASTNER CUNHA

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O PROGRAMA DE
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DA INFORMAÇÃO**

CURITIBA

2018

PAULA DORIEUX WASTNER CUNHA

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O PROGRAMA DE
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DA INFORMAÇÃO**

Trabalho apresentado como requisito parcial à obtenção de grau de Bacharel em Gestão da Informação no curso de graduação em Gestão da Informação do Departamento de Ciência e Gestão da Informação do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof.^a Dr^a Maria do Carmo Duarte Freitas.

CURITIBA

2018

“A persistência é o caminho do êxito”
Charles Chaplin

RESUMO

A pesquisa aborda o planejamento estratégico em Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação, dada a importância dessa ferramenta amplamente utilizada em empresas com fins lucrativos, em ambiente educacional. Tem-se como objetivo elaborar uma proposta de planejamento estratégico para Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação, mas que se aplica a outros de qualquer universidade no Brasil, que contemple as etapas necessárias para a conduzir decisões e nortear as ações no alcance das suas metas e objetivos. Realizou-se uma pesquisa aplicada e exploratória, aliada a procedimentos de análise de conteúdo, documental, estudo de caso e observação participante, com abordagem qualitativa. Os Programas de Pós-Graduação têm objetivos e metas a serem cumpridos, o que torna fundamental analisar o ambiente, de forma a definir a direção que deverá ser seguida, fortalecendo seus pontos fortes e minimizando os pontos fracos. Considera-se que esse seja um ambiente que merece atenção no que tange ao planejamento estratégico, sendo esse o foco da pesquisa. Apresenta ferramentas e técnicas relevantes à Gestão da Informação para a elaboração da proposta de planejamento estratégico, e é elaborado sob o viés interdisciplinar da área em questão. Como resultado, a proposta foi aplicada à realidade de um Programa da Universidade Federal do Paraná, contribuindo para o crescimento da Pós-Graduação no Brasil, bem como reforçando a importância do alinhamento da missão, visão e valores com os objetivos e metas de cada realidade.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Programas de Pós-Graduação. Gestão da Informação.

ABSTRACT

The research addresses the strategic planning in the graduate program in information management, given the importance of this tool widely used in for-profit educational environment. It has as objective to draw up a proposal for a strategic planning for graduate program in information management, but that applies to others of any University in Brazil, covering the steps required to drive decisions and guide the actions in the reach of their goals and objectives. An applied and exploratory research was accomplished, associate with document, content analysis, participant observation and study case procedures, with an qualitative approach. The graduate programs have goals and targets to be met, which makes it essential to analyze the environment in order to set the direction that should be followed, strengthening your strengths and minimizing weaknesses. It is considered that this is an environment that deserves attention with regard to strategic planning, which is the focus of the research. Presents tools and techniques relevant to the management of information for the preparation of the proposed strategic planning, and is prepared under the interdisciplinary bias of the area in question. As a result, the proposal was applied to the reality of a program of the Federal University of Paraná, contributing to the growth of the graduate program in Brazil, as well as reinforcing the importance of alignment of mission, vision and values with the goals and objectives of each reality.

Keywords: Strategic planning. Postgraduate. Information Management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – PROCESSO DE GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO.....	15
FIGURA 2 – FLUXO INFORMACIONAL PROPOSTO POR BEAL.....	16
FIGURA 3 – CICLO DA INFORMAÇÃO UNIFICADO	17
FIGURA 4 - ATIVIDADES DE UMA IES E SUAS INTERAÇÕES.....	21
QUADRO 1 – DEFINIÇÕES DE ESTRATÉGIA E OS RESPECTIVOS AUTORES	23
QUADRO 2 – AS ESCOLAS DA ESTRATÉGIA.....	24
QUADRO 3 – ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	26
FIGURA 5 – AUTORES E PESQUISAS SELECIONADAS DA PESQUISA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO PÚBLICA.....	28
QUADRO 4 – SÍNTESE DA PESQUISA.....	32
FIGURA 6 –ETAPAS NECESSÁRIAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PPGS..	34
FIGURA 7 - REPRESENTAÇÃO DA MATRIZ SWOT	35
FIGURA 8 – PERSPECTIVAS DO BSC.....	37
FIGURA 9 – CRIAÇÃO DO SCORECARD.....	37
FIGURA 10 – MODELO DE CRIAÇÃO DE VALOR DO SETOR PÚBLICO.....	38
QUADRO 5 – EXEMPLO DO USO DA MATRIZ GUT	39
QUADRO 6 – CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	41
FIGURA 11 – ETAPAS DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS ANTERIORES À PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	42
FIGURA 12 – ETAPAS DA PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA PPGs.....	44
QUADRO 7 – PONTOS IMPORTANTES DO PLANEJAMENTO NA ANÁLISE DOCUMENTAL.....	51
FIGURA 13 – MATRIZ SWOT DO PPGGI.....	52
QUADRO 8 – IDENTIFICAÇÃO DOS INDICADORES.....	54
QUADRO 9 – SCORECARD DO PPGGI.....	56
QUADRO 10 – MATRIZ GUT.....	58
QUADRO 11 – PROPOSTA MODELO DE AVALIAÇÃO PPG – CAPES.....	61

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária

BSC – *Balanced Scorecard*

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior

CEPE – Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão

EMBASA - Empresa Baiana de Águas e Saneamento

GI – Gestão da Informação

GIG – Gestão da Informação Governamental

GQM - *Goal Question Metric*

GUT – Gravidade, Urgência e Tendência

IES – Instituição de Ensino Superior

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PEST – Político, Econômico, Social e Tecnológico

PPG – Programa de Pós-Graduação

PPGGI – Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação

PVS - *Public Value Scorecard*

RI – Regimento Interno

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

TICs – Tecnologias da Informação e Comunicação

UFPR – Universidade Federal do Paraná

5W2H – *What, Why, Who, When, Where, How, How much*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 OBJETIVOS	11
1.1.1 Objetivo Geral	11
1.1.2 Objetivos Específicos	11
1.2 JUSTIFICATIVA	11
1.3 ESTRUTURA DO DOCUMENTO	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 GESTÃO DA INFORMAÇÃO	14
2.2 GESTÃO PÚBLICA	18
2.3 GESTÃO UNIVERSITÁRIA	20
2.4 ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES	22
2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUA IMPORTÂNCIA NO SETOR PÚBLICO	25
2.6 PESQUISA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO PÚBLICA	27
2.7 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO	33
2.8 ANÁLISE DO AMBIENTE	34
2.9 O <i>BALANCED SCORECARD</i>	35
2.10 PRIORIZAÇÃO DAS AÇÕES NECESSÁRIAS	38
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	40
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	40
3.2 ETAPAS DO PROCEDIMENTO METODOLÓGICO	41
4 PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	44
5 APLICAÇÃO DA PROPOSTA NO PPGGI	48
5.1 DESCRIÇÃO DO AMBIENTE DA PESQUISA	48
5.2 MISSÃO, VISÃO E VALORES DO PPGGI	49
5.2 ANÁLISE DOCUMENTAL	49
5.3 O PLANEJAMENTO NA ANÁLISE DOCUMENTAL	50
5.4 MATRIZ SWOT DO PPGGI	52

5.5 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES.....	53
5.6 SCORECARD VOLTADO AO PPGGI	55
5.7 PRIORIZAÇÃO DAS AÇÕES.....	57
5.8 NOVAS PROPOSTAS PARA APRIMORAMENTO MODELO DE AVALIAÇÃO	59
6 VALIDAÇÃO E ANÁLISE DA PESQUISA	63
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	66
REFERÊNCIAS	68
APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE VALIDAÇÃO (CONTINUA)	74

1 INTRODUÇÃO

As organizações estabelecem meios estratégicos para se atingir um bom desempenho e alcançar seus objetivos, visando o desenvolvimento satisfatório e crescimento a longo prazo. Essa realidade é vista em instituições que visam o lucro como principal meta, bem como demais organizações que têm outro viés, a exemplo das universidades que visam trazer benefícios à sociedade.

Nesse contexto, os Programas de Pós-graduação (PPGs) inseridos no meio educacional universitário necessitam de um planejamento estratégico, sendo esse definido como uma análise do ambiente interno e externo, de forma a definir sua missão, objetivos e metas, bem como as estratégias e meios para alcançá-los num certo espaço de tempo (BORGES; ARAÚJO, 2001).

A partir desse cenário, a cada quatro anos a CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior), avalia todos os programas de pós-graduação, sendo que a obtenção de uma nota igual ou maior a 5, influencia no desempenho e visibilidade do PPG, alcançando altos padrões de qualidade.

Dessa forma, a CAPES incentiva que os programas alcancem altas notas com critérios de qualidade relevantes, de tal forma que o fato do PPG possuir um planejamento estratégico por si só, reflete na avaliação, e colocá-lo em prática de forma efetiva contribuindo ao desenvolvimento do PPG alavanca ainda mais sua qualidade (MAGALHÃES, 2016). Baseado nesse contexto, a falta de planejamento em PPGs resulta em notas consideradas regulares pela CAPES, o que reforça a importância do planejamento nesse ambiente e motiva a elaboração da proposta nessa pesquisa.

Sendo assim, a pesquisa propõe um modelo de planejamento estratégico pautado nas condutas estabelecidas pela CAPES e pela Universidade em que o PPG se encontra, decorrendo à questão: “Como os coordenadores devem conduzir suas decisões e nortear as ações necessárias para o alcance das suas metas e objetivos em seus Programas de Pós-Graduação?”

1.1 OBJETIVOS

Essa subseção visa delimitar os objetivos definidos na pesquisa, divididos em objetivo geral e objetivos específicos.

1.1.1 Objetivo Geral

Esta pesquisa tem como objetivo geral elaborar uma proposta de planejamento estratégico para os Programas de Pós-Graduação *stricto sensu* do Brasil.

1.1.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, elencam-se quatro:

- a) Levantar os documentos utilizados para elaboração do planejamento estratégico.
- b) Mapear as ferramentas e técnicas relevantes ao levantamento dos objetivos cumprimento de metas dos Programas.
- c) Comparar as ações inclusa nos documentos para estabelecimento das metas e indicadores e,
- d) Testar a proposta elaborada em um PPG.

1.2 JUSTIFICATIVA

A pesquisa foi motivada devido ao crescimento da pós-graduação no Brasil de forma sustentável e contínua, que segundo a CAPES (2017), o país obteve um aumento de 3.337 para 4.175 programas entre os anos de 2013 e 2016. Somado a esse crescimento, outro ponto que motiva o desenvolvimento dessa pesquisa é a avaliação da CAPES realizada a cada quatro anos, como forma de verificar se o Programa está se desenvolvendo e crescendo de acordo com os requisitos disponíveis, incluindo o quesito de “Planejamento”, que por sua vez reflete no desempenho do PPG como um todo.

Essa avaliação resulta em uma nota, onde segundo a CAPES (2017), os programas com nota 1 e 2 tem o funcionamento de suas atividades cancelado; 3 significa desempenho regular, atendendo padrão mínimo de qualidade; 4 é

classificado como bom e 5 tem um desempenho considerado muito bom, enquanto os PPGs que são avaliados com nota 6 e 7 são considerados com desempenho equivalente a padrões internacionais de excelência.

Essa nota reflete a qualidade do Programa, o que demonstra a importância de que cada PPG tenha seu planejamento estratégico, de modo que os objetivos estejam alinhados com a missão e visão e, consequentemente, utilize os indicadores de desempenho a seu favor. Com uma estratégia bem estabelecida, os PPGs podem alcançar notas elevadas na avaliação quadrienal da CAPES e, consequentemente, podem se tornar referência na área em que se inserem.

Com isso, essa pesquisa surge para contribuir com o desenvolvimento de PPGs de qualquer Universidade do Brasil, com a elaboração de uma proposta de planejamento estratégico para tais ambientes, composto por etapas capazes de promover os critérios de qualidade considerados na avaliação da CAPES. Tal contribuição é composta com o subsídio do viés interdisciplinar da Gestão da Informação, uma vez que a soma de técnicas da Ciência da Informação com conhecimentos e ferramentas da Administração formam uma proposta de destaque, onde o uso das informações adequadas é fundamental na proposta.

Por fim, a pesquisa também se justifica por contribuir para a formação da autora como Gestora da Informação, uma vez que foi possível compreender o planejamento estratégico com maior profundidade e aplicabilidade, ferramenta de fundamental compreensão para a atuação profissional em Gestão da Informação.

1.3 ESTRUTURA DO DOCUMENTO

Essa primeira seção do documento contemplou a introdução à pesquisa, bem como contextualização quanto aos seus objetivos a serem atingidos e a justificativa pelo qual se optou por desenvolver esta pesquisa. A próxima seção abrange a revisão da literatura, que se refere aos principais temas que constituem a pesquisa, identificando os conceitos e pontos de vista dos autores das áreas de estudo de interesse a essa.

A seção três abrange a metodologia da pesquisa necessária para que se atinja os objetivos estabelecidos na primeira seção, considerando meios viáveis ao desenvolvimento do modelo de planejamento estratégico proposto na pesquisa.

A quarta seção aborda a proposta do planejamento estratégico elaborada pela autora na pesquisa, contemplando as técnicas e ferramentas da proposta. Na quinta seção é demonstrada a aplicação da proposta em um PPG, na sexta seção é exibida a forma como a pesquisa foi validada e os pontos pertinentes levantados, e por fim, são apresentadas as considerações finais feitas acerca da pesquisa, além de abordar trabalhos futuros a respeito.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico aborda temas importante para a pesquisa, sendo essas: Gestão da Informação; Gestão Pública e Gestão Universitária; Estratégia; Planejamento Estratégico e sua importância no setor público; Pesquisa do Planejamento Estratégico na Gestão Pública; Planejamento estratégico em programas de pós-graduação; Análise do ambiente; O *Balanced Scorecard* e Priorização das ações necessárias.

2.1 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Com o crescimento das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) e automatização dos processos no ambiente das organizações, a informação se torna insumo imprescindível como um recurso estratégico para as tomadas de decisões dentro das organizações. Esse cenário compõe a realidade chamada Era da Informação, também denominada por Sociedade em Rede, no qual as tecnologias são ferramentas indispensáveis para a manipulação da informação e construção do conhecimento pelos indivíduos, e que transcende o tempo e o espaço (CASTELLS, 1999).

A gestão da informação é uma área que envolve oito atividades, conforme explícito por Valentim *et al.* (2008):

Entende-se a gestão da informação como um conjunto de ações que visa desde a identificação das necessidades informacionais, o mapeamento dos fluxos formais (conhecimento explícito) de informação nos diferentes ambientes da organização, até a coleta, filtragem, análise, organização, armazenagem e disseminação, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades cotidianas e a tomada de decisão no ambiente corporativo. (VALENTIM, 2008 p. 187)

Santos e Valentim (2014) expõem que a área de Gestão da Informação envolve o domínio sobre a informação formalizada em algum suporte, de modo que supra as necessidades e demandas dos sujeitos nas organizações, e visa um ambiente organizacional mais dinâmico, onde os processos informacionais perpassam desde a geração até o uso, e implica aos gestores conhecer as fases que a constituem.

Destaca-se a importância de tais fases para a GI, onde autores como Davenport (1998) e Beal (2008) defendem ciclos de informação composto por etapas, onde cada uma delas define uma atividade informacional a fim de se tomar decisões precisas ao fim do processo. O ciclo informacional proposto por Davenport (1998) consiste em um processo considerado genérico da Gestão da Informação composto por quatro etapas principais:

- 1) Determinação das exigências, que engloba a forma como gerentes e funcionários percebem o ambiente informacional;
- 2) Obtenção de informações, onde se inclui a exploração do ambiente informacional, classificação, formatação e estruturação das informações;
- 3) Distribuição, onde as informações chegam aos gerentes e funcionários que a necessitam; e
- 4) Por fim, o uso da informação, que define a forma como um usuário utiliza a informação antes das tomadas de decisão.

Para o autor, o processo de gerenciamento da informação é a chave que permite que a informação seja identificada de maneira precisa e alcance o usuário certo no momento adequado para satisfazer as necessidades e solucionar os problemas de forma adequada e precisa.

FIGURA 1 – PROCESSO DE GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO

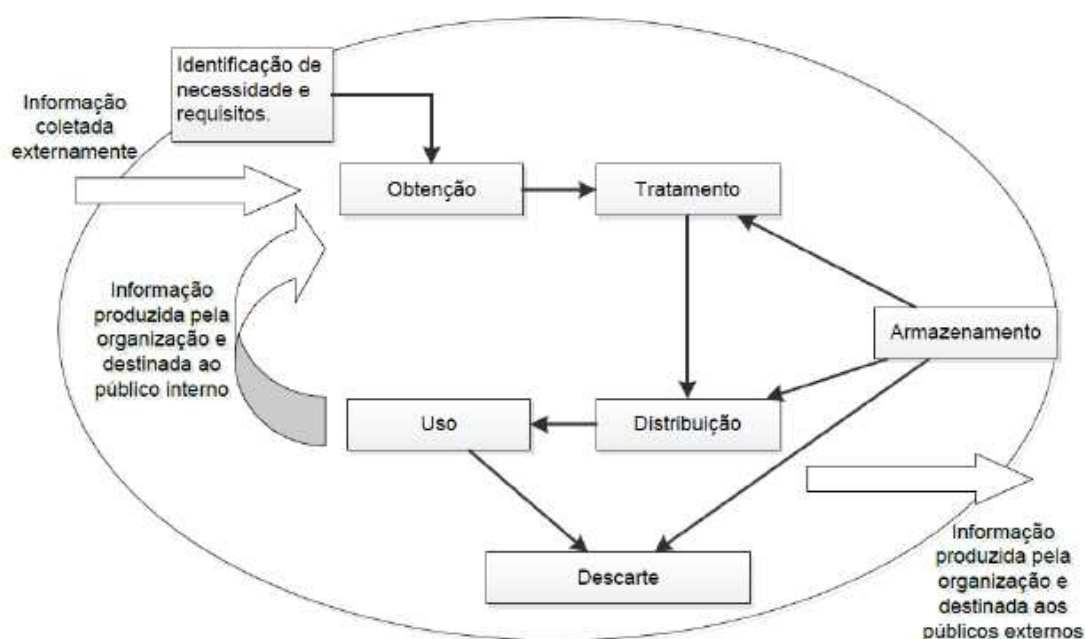


FONTE: Davenport (1998, p.175)

O ciclo informacional proposto por Beal (2008) também apresenta o fluxo da informação no contexto organizacional, dividido em sete etapas. A primeira etapa é a identificação das necessidades e requisitos necessários para o uso da informação, necessário para o desenvolvimento de produtos informacionais; em seguida, se encontra a etapa de obtenção da informação, que engloba as atividades de criação, recepção e captura das informações, seja de fontes internas ou externas; a etapa seguinte é a distribuição da informação a quem a necessita, internos ou externos à

organização; a quinta etapa é o uso da informação pelos seus usuários, considerada a etapa chave de maior importância de todo o fluxo; a sexta etapa é o armazenamento destas informações, que pode servir de consulta para reusos dos usuários; e por fim o descarte de informação, que diferentemente dos demais ciclos informacionais que não apresentam esta etapa, permite agilidade e evita retrabalhos no processo de Gestão da Informação.

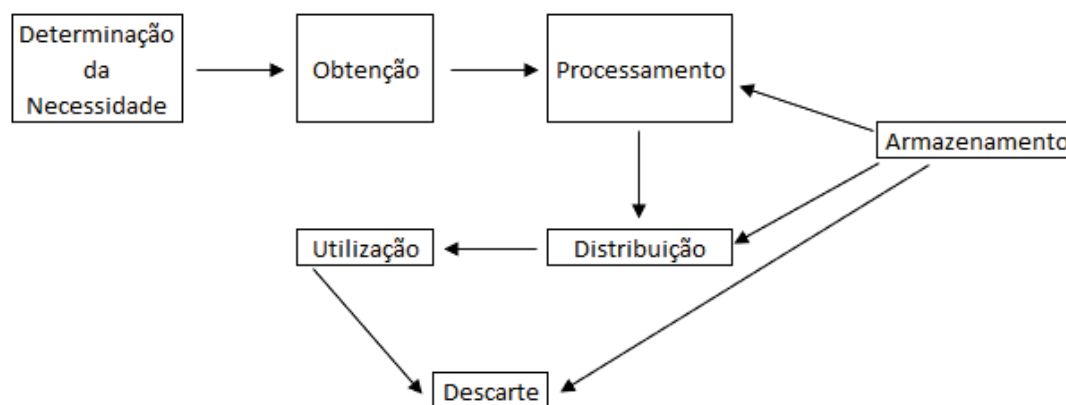
FIGURA 2 – FLUXO INFORMACIONAL PROPOSTO POR BEAL



FONTE: Beal (2008, p. 29)

Os ciclos da informação apresentados abrangem quatro etapas em comum (determinação das necessidades, obtenção, distribuição e utilização/uso), mas se diferem nas outras atividades, onde caberá a cada profissional decidir qual ciclo da informação se faz necessário no contexto em que se encontra. Para esta pesquisa, optou-se por unir os dois ciclos anteriormente expostos, de ambos autores, criando-se um novo ciclo da informação, exposto na Figura 3.

FIGURA 3 – CICLO DA INFORMAÇÃO UNIFICADO



FONTE: A autora (2018) adaptado de Davenport (1998) e Beal (2008)

Com o modelo unificado, é possível observar que as fases de Davenport (1998) foram mantidas, e que as etapas de descarte e armazenamento presentes no ciclo de Beal (2008) foram adicionadas. O acréscimo dessas duas fases se deve ao fato de que a informação idealmente esteja armazenada para sempre que necessário o usuário possa consultar e ter o acesso às informações. O descarte permite que as informações sejam eliminadas assim que perdem sua utilidade, evitando retrabalhos e permitindo maior agilidade no processo do gerenciamento da informação.

A área de Gestão da Informação é uma área interdisciplinar, sendo o conceito de interdisciplinaridade definido por Coimbra *et al.* (2000) como: “[...] tema, objeto ou abordagem em que duas ou mais disciplinas intencionalmente estabelecem nexos e vínculos entre si para alcançar um conhecimento mais abrangente, ao mesmo tempo diversificado e unificado.”

A partir desse conceito, a Gestão da Informação estabelece ligação com três principais áreas do conhecimento: Administração, Ciência da Informação e Tecnologia da Informação. Essas áreas são consideradas os pilares que sustentam e apoiam o gerenciamento da informação, o que permite um amplo campo de estudo sob perspectivas distintas.

Marchiori (2002) apresenta esses três principais pilares de forma detalhada:

- a) A Tecnologia da Informação, capaz de otimizar por meio de *hardware*,

software e redes, a velocidade em que os dados são transmitidos, bem como oferecer a confiabilidade dos requisitos dos sistemas de informação;

- b) A Administração, que sob o viés da Gestão da Informação, busca impulsionar a competitividade nas empresas para que os profissionais estejam em sintonia com os objetivos empresariais, de modo a utilizar as ferramentas tecnológicas de modo estratégico e assegurar a qualidade e segurança das informações;
- c) E por fim, o pilar de Ciência da Informação, que estuda a prática da informação no que tange a sua representação, recuperação e uso, tendo em vista o usuário que busca nesta informação um sentido e finalidade.

A aplicação da Gestão da Informação, sob o viés dos pilares citados juntamente com a seleção de um ciclo informacional considerado pertinente à situação em que se aplica a GI, é capaz de solucionar problemas informacionais e auxiliar em tomadas de decisão inteligentes tornando a informação o insumo capaz de agregar valor às atividades organizacionais. O profissional da informação que se dedica à de fato agregar valor à informação, a organização se torna capaz de perceber oportunidades e ameaças a sua operação, detectando tendências ou problemas (FERREIRA, 2003).

Essa seção buscou conceituar a Gestão da Informação, demonstrar a importância do ciclo da informação dentro das organizações e explicar a interdisciplinaridade da área. A próxima seção conceitua a Gestão Pública, realidade na qual desenvolve-se a aplicação da pesquisa.

2.2 GESTÃO PÚBLICA

As organizações estão inseridas em um ambiente e interagem com ele, recebendo influências e o influenciando (PIRES; MACEDO, 2006). Morgan (1996) afirma que toda organização se insere em um espaço cultural e social, onde tal espaço determina como a organização será administrada. Para o autor, a estrutura organizacional, regras, políticas, objetivos, missões, descrições de cargos definem o

contexto da organização e visam alcançar os propósitos e objetivos da mesma.

Nesse cenário, destaca-se a importância das organizações públicas, que compõem a chamada Gestão Pública, ou Administração Pública, que em sentido amplo envolvem o Governo (que toma as decisões políticas), a estrutura administrativa e a administração (que executa essas decisões). Em um sentido estrito, compreende as funções administrativas de execução das atividades (PALUDO, 2010).

A Gestão Pública é técnica e simultaneamente política, o que exige que haja o bom exercício da política aliada à uma boa técnica econômica e gerencial. No âmbito das atividades públicas, as questões levantadas estão sempre relacionadas à melhoria da eficiência nos processos e em como fazer bom uso dos recursos públicos disponíveis. (SOUZA; MACÊDO, 2006)

A questão da complexidade na Gestão Pública se dá ao se observar que o setor público não atende somente as necessidades dos seus usuários diretos, mas sim, preservam o direito de todos os cidadãos. Para Madureira e Rodrigues (2006), a administração no setor público envolve a gestão de redes complexas, compostas por atores diversos, com aprendizagens, expectativas e comportamentos diferenciados, além de grupos políticos, instituições sociais e inclusive empresas privadas. Para os autores, apesar do ambiente da gestão pública apresentar, em muitas situações, recursos escassos e normas de trabalho rígidas, é necessário que todos os envolvidos que não se deixem imobilizar pelas mais que tradicionais e diversificadas formas de resistência à mudança.

Como uma forma de sugerir melhorias no serviço público, Coutinho (2000) pontua oito ações a serem realizadas, sendo essas:

- a) Estabelecer metas anuais para os serviços prestados, e comparar o desempenho atual da organização com essas metas;
- b) Medir as deficiências nos serviços oferecidos, em termos de satisfação dos usuários;
- c) Informar todos os servidores e gerentes sobre as metas anuais estabelecidas e transferir a eles o poder e os recursos necessários para alcançá-las;
- d) Medir o nível de satisfação dos servidores e gerentes com o desempenho obtido;
- e) Comunicar todas as iniciativas aos cidadãos e stakeholders;

- f) Estabelecer um forte controle sobre os resultados;
- g) Associar sistemas de recompensa, compensações e reconhecimento de servidores e gerentes públicos à avaliação de resultados;
- h) Garantir que os sistemas de avaliação de desempenho dos serviços públicos serão sempre positivos, e não punitivos.

Essa seção visa explicitar e contextualizar a Gestão Pública e os pontos considerados pertinentes à pesquisa. Na sequência apresenta-se a conceitualização da Gestão Universitária.

2.3 GESTÃO UNIVERSITÁRIA

No âmbito da Gestão Pública, destaca-se a importância das instituições públicas, sobretudo às universidades, que fomentam o ensino, pesquisa e extensão no país. Com as novas demandas no meio educacional, se faz necessária a Gestão Universitária, a fim de atingir os objetivos educacionais e pedagógicos. (HERREIRA, 2015)

No exercício da Gestão Universitária, os profissionais assumem a responsabilidade de identificar as práticas que devem atender a quatro desafios da Instituições de Ensino Superior (IES), sendo esses: a necessidade de sobrevivência, de novos caminhos e de crescimento; quebrar o paradigma ultrapassado e acompanhar as exigências do meio de trabalho; criar programas institucionais a fim de garantir a aprendizagem, e por fim o acompanhamento de novas políticas de governo voltadas a essas instituições. Aceitar tais desafios significa quebrar a resistência às mudanças, uma vez que as IES sempre seguem determinadas condutas que dificilmente são alteradas. (RODRIGUES; COLOMBO, 2011)

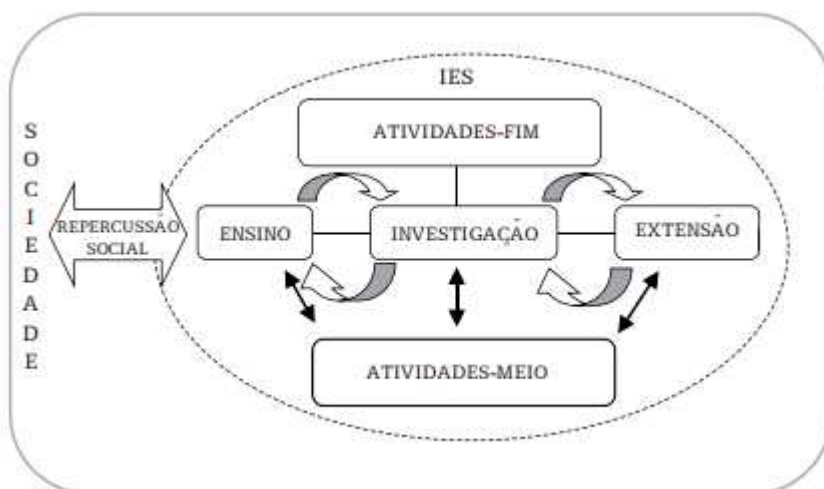
Para Silva e Cunha (2012), outro desafio identificado na Gestão Universitária, é que a maioria dos administradores universitários não têm uma formação específica para o exercício de suas tarefas, o que leva esses profissionais a improvisar seus papéis. Como os atores responsáveis pelas tomadas de decisão são os reitores e pró-reitores com mandato temporário, a troca de administração implica em maiores dificuldades no exercício de uma gestão eficiente.

Os aspectos levantados revelam a complexidade das atividades decorrentes da Gestão Universitária, que são compostos por uma cultura levantada por Marra e Melo (2005):

- a) resistência a mudanças;
- b) predomínio dos professores na gestão universitária;
- c) existência de subculturas de acordo com o departamento,
- d) o curso, a área de conhecimento e os grupos da comunidade universitária;
- e) valorização da qualidade, excelência e liberdade acadêmica;
- f) respeito às decisões colegiadas;
- g) e por forte prevalência dos aspectos políticos no modelo de gestão.

O ambiente no qual as atividades que dizem respeito à Gestão Universitária em uma IES e suas interações são expostas na Figura 4, conforme proposto por Andriola (2004):

FIGURA 4 – ATIVIDADES DE UMA IES E SUAS INTERAÇÕES



FONTE: Andriola (2004)

Observa-se pela Figura 4 as atividades-fim e as meio além de interagirem entre si, realizam trocas também com o tripé do ensino, investigação e extensão. Isso significa que, se por exemplo acontecerem mudanças na qualidade física das salas de aula, isso afetará diretamente as atividades de ensino, investigação científica e extensão (ANDRIOLA; SULIANO, 2015). Além disso, o tripé das universidades

interage com a sociedade por meio de repercussões sociais, cumprindo seu papel de avanço científico, tecnológico e cultural.

Essa seção e as subseções subsequentes buscaram definir a Gestão da Informação, a Gestão Pública e Gestão Universitária, como uma forma de contextualizar o ambiente no qual se desenvolve a pesquisa, bem como ressaltar o papel da Gestão da Informação. A próxima seção diz respeito à Estratégia, tema de suma importância à pesquisa.

2.4 ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES

Com a finalidade de orientar as atividades e atingir os objetivos a se alcançar, as organizações traçam uma estratégia visando estabelecer aonde que a organização visa chegar.

A palavra estratégia provém de raiz grega, e significa "arte do general", servindo como inspiração a impérios e considerada uma forma de combater um inimigo (Mintzberg *et al.*, 2003). Para compreender seu conceito, Davenport (1998) a define da seguinte forma: “A estratégia gira em torno de escolhas e de ênfases – a que tipo de negócio dedicar-se, que produtos criar, que mercados atingir”.

Na literatura, há uma gama de definições acerca da estratégia elaboradas por autores da área. O Quadro 1 apresenta, de forma sucinta, o conceito de estratégia proposto por sete autores, de modo a comparar as definições e estabelecer uma ampla visão a respeito do tema.

QUADRO 1 – DEFINIÇÕES DE ESTRATÉGIA E OS RESPECTIVOS AUTORES

Autor	Definição de estratégia
Drucker (1994)	É uma perspectiva, uma maneira como a empresa responde às seguintes perguntas: O que é nossa empresa? Qual é a sua missão? O que ela deveria ser? Quais deveriam ser seus objetivos, sua relação com o mercado, com seus recursos, com a criatividade, com o lucro, a formação pessoal e a responsabilidade social?
Chandler (1962)	É algo a vir, serve para determinar os objetivos a longo prazo, prepara a organização para a ação, a adotar políticas.
Ansoff (1990)	É o fio condutor entre o passado e o presente.
Mintzberg (1987)	Conceitua estratégia empresarial de forma mais abrangente e eclética, ressaltando que a definição não pode ser simplificada e necessita de múltiplas abordagens. Propõe, assim, cinco definições de estratégia denominando-as de 5 Ps, que do inglês significam: plano, padrão, posição, perspectiva e estratagema.
Quinn (1991)	É um padrão ou plano que integra, de forma coesa, os principais objetivos, políticas e ações de uma organização.
Porter (1986)	É manobra para atingir uma vantagem competitiva, pelo bom posicionamento da empresa em um setor econômico na qual se insere, graças ao bom conhecimento da cadeia de valor.
Andrews (1980)	Define estratégia como sendo um padrão de decisões que determinam e revelam seus objetivos, produzem as principais políticas e planos, identificam o segmento de negócio no qual a empresa está, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser e a natureza das contribuições econômicas e não-econômicas a serem oferecidas aos acionistas, empregados, clientes e à comunidade.

FONTE: Adaptado de Oliveira (2004)

A partir das conceituações, é possível determinar que a estratégia visa orientar a organização a atingir seus objetivos e alavancar seu posicionamento, partindo-se do ambiente onde essa se insere (missão, visão, objetivos, políticas e estrutura).

Como uma forma de justificar a literatura acerca da estratégia, Mintzberg *et al.* (2009) realizam uma metáfora acerca do tema, comparando-o a um elefante: Partindo-se do pressuposto de que ninguém conseguiu enxergar o animal no todo, cada autor “tocou” em uma ou outra parte do elefante sem dar a devida atenção ao restante. Se somarmos todas as partes observadas, não resultará em um elefante, pois ele é mais do que isso; assim, para que seja possível compreender o todo, também precisamos compreender as partes.

Ainda para Mintzberg *et al.* (2009), como a estratégia é muito ampla, é possível dividi-la em dez escolas, onde cada uma delas segue uma perspectiva específica, conforme exposto no Quadro 2:

QUADRO 2 – AS ESCOLAS DA ESTRATÉGIA

ESCOLA	A ESTRATÉGIA É VISTA COMO UM PROCESSO...
Escola de Design	De concepção
Escola de Planejamento	Formal
Escola de Posicionamento	Analítico
Escola Empreendedora	Visionário
Escola Cognitiva	Mental
Escola de Aprendizado	Emergente
Escola do Poder	De negociação
Escola Cultural	Coletivo
Escola Ambiental	Reativo
Escola de Configuração	De transformação

FONTE: Adaptado de Mintzberg *et. al* (2009)

Em vista do exposto, a estratégia torna-se importante como a maneira pela qual uma determinada organização responde às demandas do ambiente, considerando as pressões exercidas por ele e a influência da cognição dos membros organizacionais. (SILVA; FONSECA; FERNANDES, 2000)

A presente seção se desenrola com base em definições sobre estratégia e na compreensão da mesma, além de demonstrar uma forma de como o tema pode ser dividido. A partir desse cenário parte-se para a próxima seção, que diz respeito ao planejamento estratégico, sendo esse o foco predominante na pesquisa.

2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUA IMPORTÂNCIA NO SETOR PÚBLICO

Tendo em vista que o mercado está em constantes mudanças, é necessário que haja um planejamento, de forma que as organizações sempre estejam preparadas para as adaptações necessárias. Assim, o planejamento se torna fundamental para a sobrevivência de uma organização, pois sem esse, além de não estar apta a competir no mercado, corre riscos de fracasso em seus projetos (RIBEIRO, 2015).

O planejamento é dividido em três tipos conforme Oliveira (2006):

1. **Planejamento Estratégico:** Abrange a empresa como um todo, tendo como função elaborar os objetivos e a forma como o planejamento será seguido, levando em conta os ambientes interno e externo;
2. **Planejamento Tático:** Tem apenas a visão de uma parte da empresa, como um departamento ou seção da organização, com o objetivo de utilizar os recursos disponíveis para atender as demandas a curto prazo;
3. **Planejamento Operacional:** Formalização por meio de documentos escritos das metodologias estabelecidas no planejamento estratégico.

Desse modo, destaca-se a importância do planejamento estratégico dentro da organização, que tem a visão ampla da mesma e compreende ações de longo prazo. O planejamento estratégico, como o próprio termo sugere, une o planejamento com a estratégia e pode ser definida segundo Castor (2006) como:

Planejamento estratégico é o processo organizacional e gerencial mediante o qual uma empresa, a partir do pensamento estratégico, articula seus recursos para alcançar seus objetivos globais que permitam enfrentar as ameaças e aproveitar as oportunidades existentes no ambiente externo. Em outras palavras, o planejamento estratégico é uma resposta aos problemas ou situações estratégicas enfrentadas pela empresa. (CASTOR, 2006 p. 88)

Fischmann e Almeida (1991) definem o planejamento estratégico como uma técnica da administração que analisa o ambiente da organização para nortear a

direção a seguir além de fortalecer seus pontos fortes e diminuir os riscos a longo prazo.

Ao se elaborar o planejamento estratégico elenca-se algumas etapas baseadas nesses autores, conforme o Quadro 3:

QUADRO 3 – ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

ETAPAS	ESPECIFICIDADES
1. Avaliação da estratégia vigente	Analisar qual o caminho a organização vem seguindo e qual a sua função;
2. Avaliação do ambiente	Compreender quais os pontos fortes e fracos para cumprir a missão, tendo em vista as oportunidades e ameaças;
3. Estabelecimento do perfil estratégico	Qual direção a organização deve seguir para aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças;
4. Quantificação dos objetivos	Verificar se os objetivos estabelecidos são viáveis;
5. Finalização	Elaborar o sumário do planejamento estratégico;
6. Divulgação	Repasar aos principais interessados o que a organização espera para atingir seus resultados;
7. Preparação da organização	Realizar as mudanças necessárias como a mudança estrutural, treinamento, plano de incentivos e desenvolvimento de sistemas de informação;
8. Interação com o plano tático	Alinhamento das decisões administrativas e operacionais com as estratégias;
9. Acompanhamento	Acompanhar e avaliar a implementação do planejamento estratégico, verificando se os objetivos foram estabelecidos

FONTE: Adaptado de Fischmann e Almeida (1991)

A abrangência e aplicação do planejamento estratégico não se restringe apenas às empresas privadas que visam a obtenção de lucros. Se integrado aos instrumentos de políticas públicas do órgão, contando com a participação de todos os envolvidos na elaboração do planejamento, é possível que muitas das soluções organizacionais vistas no setor privado sejam aplicadas no setor público. As novas tecnologias, a globalização, o aumento da incerteza e as mudanças nas preferências do consumidor ou cidadão são encontradas em ambos os setores, público e privado. A diferença está no processo de tomada de decisões, onde no setor público é necessário que a população apoie as mudanças realizadas. (BORN, 2015)

Além disso, ações tomadas no setor público sem o devido planejamento levam ao desperdício do dinheiro público, fato inaceitável como uma realidade. Tendo em vista que a prestação de serviços no âmbito público é paga pelos cidadãos, é

necessário que haja eficiência nos processos existentes em seu modelo de gestão. A gestão pública, ao contrário do que se pensa, precisa apresentar resultados e prestar contas das ações, onde o cidadão tem papel ativo e deve ter conhecimento dos processos públicos em vigência (CITÓ; OLIVEIRA, 2015).

Conclui-se que o planejamento estratégico é aplicável tanto em organizações privadas quanto em organizações públicas. Apesar do âmbito público ser mais complexo e envolver processos burocráticos, ao se aplicar modelos de gestão eficientes das empresas privadas, a gestão pública é capaz de obter eficiência em seu resultado e reforçar qual a missão e quais os objetivos que a instituição determina.

A partir do exposto, a próxima seção visa mostrar a aplicação e importância do planejamento estratégico no setor público, de acordo com pesquisas científicas no período de 2010 a 2018.

2.6 PESQUISA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO PÚBLICA

Realizou-se uma busca na base de dados de Periódicos da CAPES e no Acervo Digital da Universidade Federal do Paraná, com o termo chave “planejamento estratégico” AND “gestão pública”. O período da busca selecionado foi entre 2011 e 2018, e as pesquisas científicas foram escolhidas de acordo com a leitura dos resumos de cada um, como uma forma de verificar a pertinência do material com a presente pesquisa.

Essa busca tem por objetivo averiguar na literatura de que forma a aplicação do planejamento estratégico se dá no âmbito público. Após a leitura das pesquisas consideradas pertinentes, foram selecionados cinco (Figura 5).

FIGURA 5 – AUTORES E PESQUISAS SELECIONADAS DA PESQUISA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO PÚBLICA

Murasse (2011)	Portulhak (2013)	Teixeira, Cruz e Fonseca (2015)	Cunha e Kratz (2016)	Flexa et al. (2017)
"Proposta de elaboração de indicadores de desempenho para os programas de pós-graduação da Universidade Federal do Paraná"	"Proposta de modelagem conceitual do Public Value Scorecard como instrumento integrado ao planejamento estratégico de um hospital universitário"	"Administração Pública dos Serviços de Saneamento Básico: Uma análise da aplicabilidade da Gestão Estratégica com o uso do <i>Balanced Scorecard</i> – BSC na Empresa Baiana de Águas e Saneamento–EMBASA"	"Fatores críticos de sucesso no processo de implementação do <i>Balanced Scorecard</i> : um estudo de caso nas instituições federais de ensino superior"	"Planejamento estratégico em vigilância sanitária: aplicação do <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)"

FONTE: A autora (2018)

Murasse (2011) desenvolveu em sua pesquisa um modelo para gestão interna das informações dos programas de pós-graduação da Universidade Federal do Paraná (UFPR), de forma a medir o desempenho organizacional. No decorrer da pesquisa, o autor dá destaque ao *Balanced Scorecard* (BSC), proposto em 1992 por Kaplan e Norton, como um conjunto equilibrado e abrangente de indicadores de desempenho estratégico. Além desse, a abordagem *Goal Question Metric* (GQM) também é destacada como uma forma de especificar e interpretar medições (indicadores), numa abordagem que tem como característica principal a definição de metas (*goals*), perguntas (*questions*) e medidas (*metrics*)

A pesquisa foi pautada em uma abordagem qualitativa, que utiliza modelos como o da gestão da informação e o BSC como referências, utilizando-se do estudo de caso em programas de pós-graduação na Universidade Federal do Paraná, combinando-se a métodos de coleta e análise (análise documental, entrevistas, *survey*). Foi proposto um modelo para a gestão das informações e medição do desempenho organizacional, sendo esse orientado pelos objetivos seguindo as etapas: planejamento (por que e o que medir?); definição (como medir?); obtenção dos dados; transformação e utilização. Com isso, desenvolveu-se um modelo pertinente à medição do desempenho organizacional dos programas da pós-graduação da UFPR, que contribui com a gestão de informações estratégicas desse contexto e que é capaz de impulsionar o crescimento e melhoria da qualidade desses programas (MURASSE, 2011).

Já Portulhak (2013) apresenta em sua pesquisa uma proposta de planejamento estratégico baseada no *Public Value Scorecard* (PVS) para um Hospital Universitário Federal, instituição existente no âmbito público. Essa metodologia é uma adaptação do *Balanced Scorecard* (BSC) voltada para instituições sem fins lucrativos, uma vez que o BSC prioriza a questão financeira das organizações. O objetivo principal do trabalho é propor uma aplicação do PVS na gestão do hospital, a fim de alocar os recursos de forma mais eficiente e servir como avaliação de desempenho.

O autor buscou elaborar um estudo de caso, estruturando-o por meio de um protocolo, que tem como principal técnica entrevistar os gestores responsáveis pelas diretorias, assessorias, unidades funcionais e estruturas assemelhadas (definidas de acordo com entrevista com a Direção Geral e análise documental). A partir das técnicas incluídas no protocolo, o autor propõe um plano estratégico PVS, partindo-se da perspectiva da missão social, da legitimidade e apoio e capacidades operacionais. Com a proposta de PVS realizada, conclui-se que esta é uma ferramenta de controle gerencial válida para essas organizações, capaz de colaborar para o desenvolvimento de sua gestão e, em consequência, para a eficiência, eficácia e efetividade das ações públicas de saúde. Além disso, o autor tem como expectativa que sua pesquisa sirva de base e incentivo para outras propostas que incluam a metodologia utilizada em outras pesquisas. (PORTULHAK, 2013)

Teixeira, Cruz e Fonseca (2015) seguem o mesmo propósito de relacionar a estratégia à gestão pública, de forma a analisar a aplicabilidade da gestão estratégica alinhada pelo BSC na Empresa Baiana de Águas e Saneamento (EMBASA). Os autores ressaltam o fato da administração pública se diferenciar dos demais setores da economia devido à rigorosidade no cumprimento das leis a fim de atender à sociedade de modo eficaz. A pesquisa realizada utiliza-se de metodologia bibliográfica e documental, onde foram explorados documentos de planejamento, além do estudo de caso na EMBASA, com aplicação de questionários aos gestores. Além disso, conceituam o BSC como uma ferramenta de avaliação de desempenho de áreas estratégicas, propondo-se a informar a quantidade e qualidade do desempenho da organização e identificar onde há necessidade de melhoria e quais devem ser as prioridades.

A partir da conceituação e destaque do BSC como ferramenta importante na gestão estratégica, os autores expõem a realidade da EMBASA, desde o seu fundamento e crescimento, e identifica-se que o BSC é utilizado na organização como

ferramenta estratégica desde o ano de 2008. Com essa metodologia, as estratégias foram definidas por meio de quatro perspectivas: Sociedade, Financeira, Processos Internos e Pessoas e Tecnologia. Além disso, definiu sua missão, visão e valores, criando-se o mapa estratégico desse período. Com os resultados obtidos dos questionários realizados com os gestores, percebe-se que a metodologia do BSC de fato é aplicável à gestão administrativa da EMBASA, permitindo a elaboração de estratégias, e principalmente, a execução dessas estratégias, fazendo com que a organização meça seu desempenho, propiciando melhorias nos resultados. (TEIXEIRA; CRUZ; FONSECA, 2015)

Cunha e Kratz (2016) buscam compreender em sua pesquisa a prática do planejamento estratégico em Universidades Federais, fato similar ao que tange esta pesquisa. Partindo-se das vantagens e limitações do BSC nesse contexto de aplicação, os autores destacam que esse é um importante instrumento de alinhamento entre estrutura, processos, pessoas e estratégia, por meio do nivelamento entre os fatores impulsionadores do desempenho com as medições de resultado. Porém, no âmbito público, essa metodologia merece adaptações, considerando que a administração nesse contexto envolve a gestão de bens e interesses da coletividade, em que a ideia de conservação e zelo estão implícitos na gestão.

Ao implementar a metodologia do BSC, é necessário entender qual a principal barreira encontrada na gestão da organização e que afeta a sua estrutura. Dessa forma, os autores realizaram um estudo de caso em uma Universidade, onde foi feita uma entrevista com os gestores, a fim de responder duas questões: Qual a principal barreira que afeta a implementação do BSC e quais os fatores que afetam essa implementação. Como resposta, foi possível identificar que a maioria dos respondentes consideram que a barreira humana (que envolve a gestão de docentes e técnicos administrativos da Universidade), é a que mais prevalece na instituição, além de que o fator que tem maior contribuição na implementação dessa metodologia é o comprometimento da alta gestão. Desse modo, conclui-se que ao implementar o planejamento estratégico utilizando-se o BSC em uma Universidade Federal, deve-se priorizar o fator humano, com ênfase no trabalho participativo, levando a um ambiente harmonioso cujo foco é oferecer os melhores serviços aos estudantes e à sociedade (CUNHA; KRATZ, 2016).

Flexa *et al.* (2017) analisam o método e estrutura do Planejamento Estratégico da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), e assim como os demais, partem do enfoque da aplicação do BSC no âmbito público. No decorrer da pesquisa, os autores visam apresentar como aplicar essa metodologia em uma organização pública, em especial na construção de mapas estratégicos. Discorrem que essa metodologia se agrupa em quatro grandes perspectivas, sendo essas: financeira, clientes, processos interno e aprendizagem/crescimento. Para a elaboração do trabalho, a arquitetura original do BSC foi ajustada para aplicação em entidades governamentais, uma vez que a perspectiva financeira, originariamente no topo da hierarquia, não é prioritária para estas, podendo ser substituída pela perspectiva cidadão (FLEXA *et al.*, 2017, p. 15).

Os autores investigam a aplicação do BSC em dois ciclos do planejamento estratégico da ANVISA: ciclo 2010–2020 e a revisão, em 2015, para o ciclo 2016–2019, com novos elementos. Nos dois ciclos, houve adaptações nas perspectivas do BSC para conteúdo mais condizentes com organizações públicas. Para o primeiro ciclo, buscou-se saber, a fim de gerar o mapa estratégico: a missão da ANVISA; governança e operações; aprendizado e crescimento e por fim, recursos e orçamentos. No segundo ciclo, foi implementada a matriz que destaca as forças e fraquezas (ambiente interno) e oportunidades e ameaças (ambiente externo) da ANVISA, denominada por matriz SWOT além da matriz que inclui os fatores políticos, econômicos, sociais e tecnológicos, conhecida como análise PEST. A partir disso, foi criado o mapa estratégico, novamente com base no BSC, adaptado para organizações públicas, norteador dois tipos de objetivos: os objetivos de resultado, que são aqueles ligados às entregas diretas a sociedade e públicos-alvo do ANVISA; e os objetivos habilitadores que geram os meios para que os objetivos de resultados sejam alcançados. Conclui-se, com o mapa estratégico, que o planejamento estratégico é aplicável em instituições públicas como a ANVISA como uma ferramenta capaz de trazer melhorias ao desempenho da instituição governamental, e que contribui de forma mais eficaz nas principais metas, projetos e objetivos da agência (FLEXA *et al.*, 2017).

QUADRO 4 – SÍNTESE DA PESQUISA

AUTORIA	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESULTADOS
Murasse (2011)	Propor um modelo para a gestão das informações e medição do desempenho organizacional dos programas de pós-graduação da UFPR.	Estudo de caso; técnicas de coleta e análise.	Foi desenvolvido um modelo pertinente à medição do desempenho organizacional dos programas da pós-graduação da UFPR, que contribui com a gestão de informações estratégicas e impulsiona o crescimento e melhoria da qualidade desses programas.
Portulhak (2013)	Elaborar uma proposta de planejamento estratégico baseada no <i>Public Value Scorecard</i> (PVS) para um Hospital Universitário Federal.	Estudo de caso; técnicas de coleta e análise.	Conclui-se com a proposta que esta é uma ferramenta de controle gerencial válida para essas organizações, capaz de colaborar para o desenvolvimento de sua gestão e, em consequência, para a eficiência, eficácia e efetividade das ações públicas de saúde.
Teixeira, Cruz e Fonseca (2015)	Analisar a aplicabilidade da gestão estratégica alinhada pelo BSC na Empresa Baiana de Águas e Saneamento (EMBASA).	Estudo de caso; Bibliográfica e documental.	O BSC é de fato aplicável à EMBASA, e auxilia na aplicação das estratégias, permitindo que a organização meça seu desempenho.
Cunha e Kratz (2016)	Analisar de que forma se desenrola o planejamento estratégico na gestão pública de Universidades Federais.	Estudo de caso; técnicas de coleta e análise.	Conclui-se que a implementação do planejamento estratégico utilizando-se o BSC em uma Universidade Federal, deve-se priorizar o fator humano, com ênfase no trabalho participativo, contribuindo para com a sociedade.
Flexa <i>et al.</i> (2017)	Apresentar a forma de aplicação do BSC em uma organização pública.	Estudo de caso; Bibliográfica e documental.	Com o mapa estratégico elaborado com base no BSC, adaptado para organizações públicas, pode-se dizer que essa é uma metodologia capaz de trazer melhorias ao desempenho da instituição governamental.

FONTE: A autora (2018)

A partir do levantamento realizado com pesquisas similares a esta, é possível identificar que o *Balanced Scorecard* é utilizado na maioria das pesquisas como

metodologia, abordagem vista na subseção 2.9 da pesquisa. A próxima seção visa discorrer sobre o planejamento estratégico em programas de pós-graduação.

2.7 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO

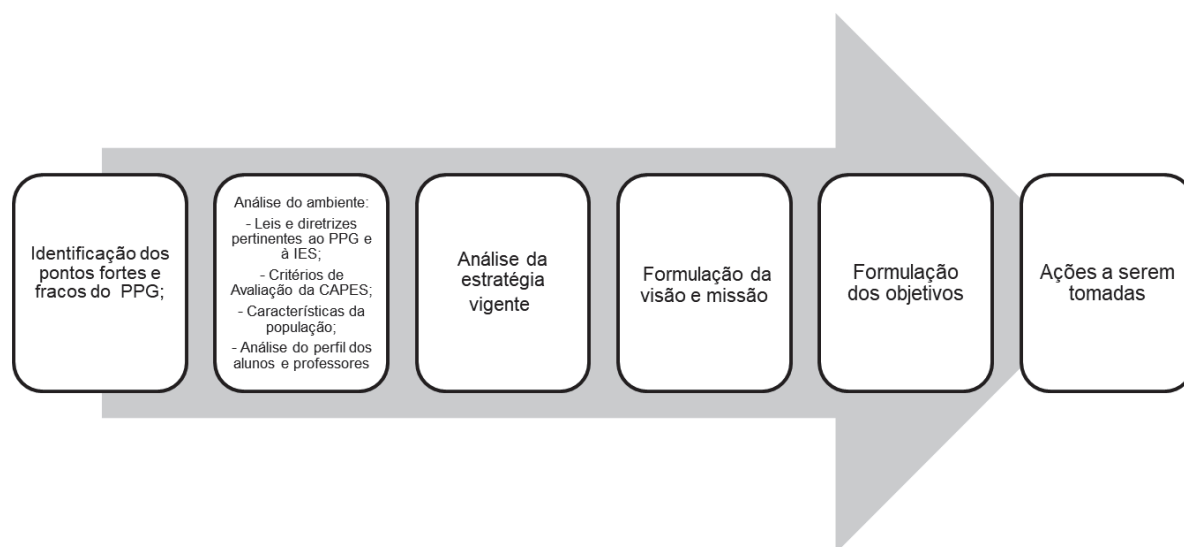
No contexto dos PPGs, o planejamento estratégico serve como uma ferramenta de acompanhamento e de desenvolvimento dos programas, incluindo sua missão, visão, valores. Além disso, auxilia a formalizar quais os objetivos do PPG, quais as ações a serem desenvolvidas, envolvendo atividades de ensino, pesquisa e extensão envolvendo as metas científicas (MACCARI *et al.*, 2014).

Para Maccari *et al.* (2006), a gestão de instituições acadêmicas é complexa, uma vez que requer ferramentas e estratégias gerenciais específicas tanto para cursos de graduação quanto para cursos de pós-graduação, que irá depender das regras e objetivos de cada um.

Desde os anos 90, a CAPES é a principal agência responsável por formular políticas de avaliação para a pós-graduação no Brasil. As exigências da CAPES exigem as IES e os PPGs a terem um modelo de gestão e planejamento mais efetivo, utilizando o sistema de avaliação de forma consciente e planejada (MARTINS *et al.*, 2012).

Em uma aplicação de planejamento estratégico em um PPG em Administração, Maccari *et al.* (2006) estabelece algumas etapas nesse processo, sendo essas expostas na Figura 6.

FIGURA 6 – ETAPAS NECESSÁRIAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PPGS



FONTE: A autora (2018) adaptado de Maccari *et al.* (2006)

Neste contexto se enquadra uma ferramenta de desempenho denominada *Balanced Scorecard* (BSC), que visa traduzir a estratégia em iniciativas práticas e que é facilmente adaptável ao ambiente de universidades, permitindo que haja ligação entre as atividades estratégicas e operacionais (SILVA, 2009). Tal metodologia é explicitada na subseção 2.8, logo após a análise de cenário vista a seguir.

2.8 ANÁLISE DO AMBIENTE

Para a elaboração de uma estratégia satisfatória, é necessário compreender ao máximo o ambiente do seu negócio, incluindo o ambiente interno e externo onde o mesmo se insere. Pensando nisso, foi criada a matriz SWOT entre as décadas de 1950 e 1960, que mapeia suas forças (*Strengths*) e fraquezas (*Weaknesses*) pertinentes ao ambiente interno, e as características extrínsecas dela, oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) (FERNANDES, 2015).

A Figura 7 mostra o desenho dessa matriz.

FIGURA 7 – REPRESENTAÇÃO DA MATRIZ SWOT

AMBIENTE INTERNO	FORÇAS	FRAQUEZAS
AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

FONTE: A autora (2018)

Com o uso dessa matriz, Fernandes *et. al* (2015) ressalta a importância de não ignorar os pontos fracos e focar nos pontos fortes, é necessário gerir os dois de modo inteligente, de modo a concentrar os esforços no que for forte e trabalhar para que os fracos sejam minimizados e não sejam maiores que os pontos fortes.

Ao cruzar as oportunidades com as forças e as fraquezas com as ameaças, busca-se estratégias que minimizem e monitorem os aspectos negativos e maximizem as potencialidades, visando o crescimento, a manutenção e a sobrevivência da organização em que se insere (GALVÃO; SOUSA, 2008).

No planejamento estratégico, com a composição da referida matriz, parte-se para o levantamento dos objetivos estratégicos e demais etapas do BSC, explicitados a seguir.

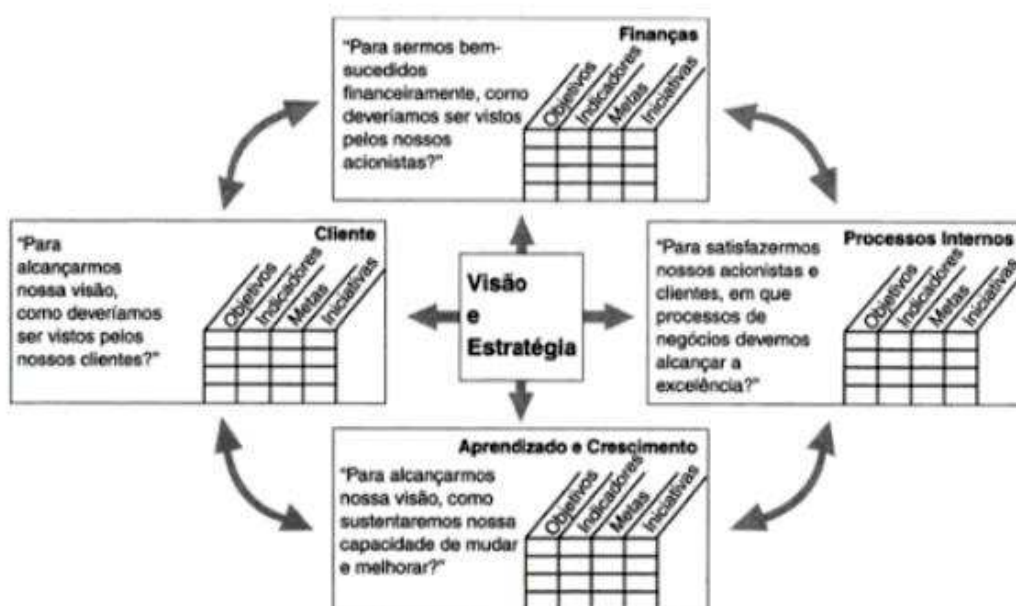
2.9 O BALANCED SCORECARD

Em meados dos anos 1990, no Instituto Norton e a empresa KPMG de consultoria, se realizava um estudo chamado “*Measuring Performance in the Organization of the Future*” pelos pesquisadores David Norton e Robert Kaplan, pois acreditavam que avaliar o desempenho organizacional somente com base em indicadores contábeis e financeiros não seria suficiente (KAPLAN; NORTON, 1997).

Desse modo, o *Balanced Scorecard* (BSC) parte de quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento, equilibrando-se entre medidas objetivas, de resultado e facilmente quantificáveis, e vetores subjetivos, até certo ponto arbitrários, das medidas de resultado (SILVA *et al.*, 2009).

A Figura 8 demonstra essas perspectivas de acordo com Kaplan e Norton (1997).

FIGURA 8 – PERSPECTIVAS DO BSC



FONTE: Kaplan e Norton (1997, p. 10)

Para a construção do BSC, a partir de cada perspectiva, é feito o *scorecard*, onde são levantados os objetivos estratégicos, os respectivos indicadores, as metas e as iniciativas que irão traçar o plano de ação (KAPLAN; NORTON, 2004).

FIGURA 9 – CRIAÇÃO DO SCORECARD



FONTE: A autora (2018)

Neste contexto, o BSC se faz importante não somente em empresas privadas, como também em instituições públicas e governamentais. Contudo, segundo Niven (2005), a estrutura do BSC foi criada pensando-se, em primeiro lugar, na empresa que busca obter lucros, fato que obriga a adaptação do mesmo se aplicado às instituições públicas, uma vez que a gestão pública é revestida pelo formalismo legal por envolver gestão de bens e interesses da coletividade.

Pensando-se nisso, Kaplan e Norton (2004) criaram um modelo para criação de valor para instituições do setor público e sem fins lucrativos, conforme a Figura 9:

FIGURA 10 – MODELO DE CRIAÇÃO DE VALOR DO SETOR PÚBLICO



FONTE: Kaplan e Norton (2004, p.8)

Ao se comparar os dois modelos, percebe-se que, quando o enfoque se dá no setor público, a estratégia além de definir a missão, deve posicioná-la no topo do

mapa estratégico, diferentemente das organizações privadas que alocam os recursos financeiros no ponto alto do mapa (SANTOS, 2014).

Deste modo, é possível concluir que o BSC é de fato aplicável aos programas de pós-graduação, tanto na esfera pública quanto privada. A próxima subseção descreve como priorizar as ações levantadas nas iniciativas do *scorecard*.

2.10 PRIORIZAÇÃO DAS AÇÕES NECESSÁRIAS

As iniciativas levantadas no BSC devem ser colocadas em prática por meio de um plano de ação. Nesse sentido, as ações devem ser priorizadas, por meio de uma matriz de priorização, que é definida por Santos (2006) como:

O diagrama da matriz de priorização é uma ferramenta auxiliada pela matriz de afinidades, que tem a função de organizar os dados para posteriormente serem ordenados na matriz de priorização. [...] É uma ferramenta para tomada de decisão, já que estabelece uma priorização, que pode ou não ser baseada em critérios com pesos definidos. (SANTOS, 2006 p. 6)

Dentre as matrizes de priorização, destaca-se a matriz Gravidade, Urgência e Tendência (GUT), desenvolvida na década de 1980 por Kepner e Tregoe, e auxilia o tomador de decisão a decidir o que fazer primeiro e por onde deve começar. Essa matriz leva em consideração a gravidade, que considera as consequências e danos que o problema pode causar, caso nada seja feito; a urgência que está relacionada ao tempo para o aparecimento das causas indesejáveis, se nada for feito em relação ao problema; e a tendência, que considera como o problema irá se desenvolver na ausência da ação (QUEIROZ *et. al*, 2012).

Fáveri e Silva (2016) descrevem que o primeiro passo da matriz GUT é atribuir, para cada ação, um peso de 1 a 5, onde 5 se enquadram problemas maiores e 1 para os menos importantes, para Gravidade, Urgência e Tendência, e multiplicar cada variável, o que gera um *score* no final. Quanto maior a pontuação obtida, maior a priorização no plano de ação. O Quadro 5 representa uma simulação de como funciona essa matriz:

QUADRO 5 – EXEMPLO DO USO DA MATRIZ GUT

SITUAÇÃO	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	G x U x T	PRIORIDADE
Situação A	6	4	2	48	2
Situação B	1	3	5	15	3
Situação C	6	5	3	90	1

FONTE: A autora (2018)

No exemplo, é possível compreender como a matriz GUT funciona, onde a primeira situação a ser resolvida seria a “Situação C”, pois obteve um *score* maior que os demais, sendo a “Situação B” a menos importante em nível de priorização.

Com isso, é possível identificar metodologias viáveis e satisfatórias para se alcançar os objetivos esperados para a presente pesquisa. A próxima seção descreve esses meios utilizados na pesquisa.

3 ENCAMINHAMENTO METODOLÓGICO

Essa seção reúne informações de como a pesquisa se desenrola, apresentando quais procedimentos metodológicos serão utilizados para se atingir os objetivos esperados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa é caracterizada, quanto aos seus objetivos, como exploratória, pois além de permitir uma maior familiaridade com o problema, é caracteristicamente flexível de se executar e engloba a análise de exemplos similares à pesquisa que estimulem a compreensão. (GIL, 2002)

Com relação à natureza, caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, devido a sua aplicabilidade em Programas de Pós-Graduação. Já quanto aos procedimentos, são elencados três tipos diferentes:

- a) É uma pesquisa documental, pois serão utilizados documentos como a avaliação da área interdisciplinar da CAPES e resolução 32/2017 da CEPE.
- b) Análise de Conteúdo, que segundo Bardin (2011), consiste em conjunto de técnicas para descrever o conteúdo de mensagens ou indicadores, quantitativos ou não, dividindo-se em três fases: a pré análise, onde é definido o esquema que será trabalhado, de modo preciso; a fase de exploração do material, havendo o cumprimento das decisões estabelecidas na primeira fase pelo pesquisador; e por fim, a última fase é o tratamento dos resultados de forma interpretá-los e tornando-os relevantes.
- c) Observação participante como forma de compreender o ambiente do PPG antes da aplicação da proposta de planejamento estratégico, onde o observador coloca-se na posição dos observados, devendo inserir-se no grupo a ser estudado como se fosse um deles, pois assim tem mais condições de compreender os hábitos, atitudes, interesses, relações pessoais e características do grupo (BARDIN, 2011).
- d) Estudo de caso, que segundo Yin (2001) é o modo de se investigar um fenômeno empírico seguindo um conjunto de procedimentos pré-especificados e que pode ser utilizado para explicar vínculos causais em intervenções da vida

real que são complexas demais para as estratégias experimentais ou aquelas utilizadas em levantamentos; Descrever uma intervenção e o contexto da vida real em que ocorreu; Ilustrar determinados tópicos dentro de uma avaliação, às vezes de modo descritivo ou mesmo de uma perspectiva jornalística; Explorar situações nas quais a intervenção que está sendo avaliada não apresenta um conjunto simples e claro de resultados. Esse procedimento é utilizado na pesquisa, uma vez que a proposta aqui levantada é aplicada no Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação da UFPR, bem como pode ser replicado em outras realidades vistas em outros Programas, havendo flexibilidade para adaptações na proposta para demais PPGs.

Quanto a abordagem é qualitativa, visando propor um roteiro de planejamento estratégico eficaz que possa contribuir com o desempenho das atividades inseridas no PPG que for aplicado. O Quadro 6 sintetiza as informações relacionadas à caracterização da pesquisa:

QUADRO 6 – CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

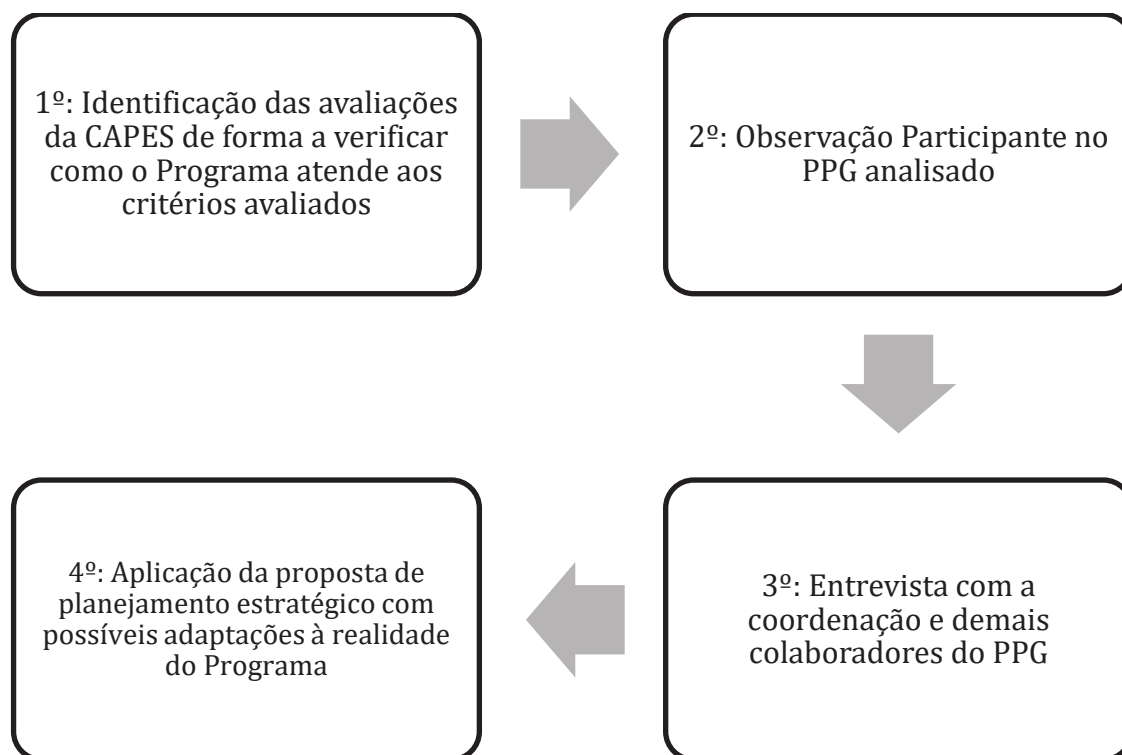
Quanto à natureza	Aplicada
Quanto aos objetivos	Exploratória
Quanto aos procedimentos	Documental, Análise de Conteúdo, Observação participante e Estudo de caso
Quanto a abordagem	Qualitativa

FONTE: A autora (2018)

3.2 ETAPAS DO PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Para atingir os objetivos estabelecidos, a pesquisa estabelece etapas com as atividades que compõem o momento que antecede a aplicação da proposta de planejamento. Em um primeiro momento, é necessária uma imersão no ambiente de análise, para identificar se o Programa necessita de aprimoramento no quesito “Planejamento”. Essas etapas são representadas na Figura 10.

FIGURA 11 – ETAPAS DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS ANTECEDENTES À PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



FONTE: A autora (2018)

Estes passos são detalhados a seguir:

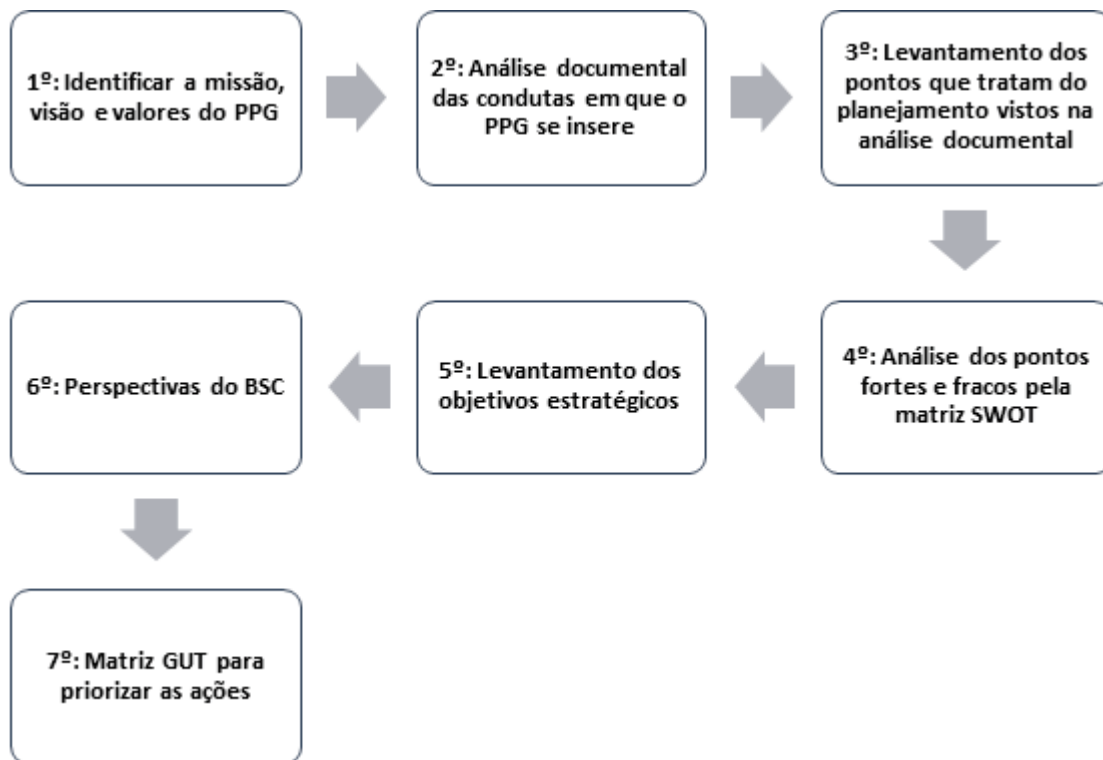
- 1º: A primeira etapa consiste em identificar na última Avaliação Quadrienal da CAPES, se o PPG analisado apresenta o quesito de “Planejamento” avaliado de forma defasada como “Regular” ou “Ruim”. Caso o Programa esteja apresentando esse critério abaixo do esperado, é indicativo de que existe a necessidade da implementação do planejamento estratégico.
- 2º: Partindo-se da identificação da necessidade, o segundo passo é realizar uma observação participante de forma a compreender o ambiente e os fenômenos que ocorrem nesse meio.
- 3º: Realização de entrevistas com os colaboradores do Programa, sendo esses: coordenação, secretaria, docentes e discentes representantes. Nessa entrevista, os dados coletados referem-se à percepção dos envolvidos no que tange aos objetivos e metas e qual a perspectiva do Programa de longo prazo.
- 4º: Aplicar a proposta de planejamento, realizando possíveis mudanças adaptando à realidade do Programa, uma vez que a proposta e as ferramentas são flexíveis e devem estar alinhadas à cada PPG.

A partir dessas etapas, a próxima seção visa apresentar a proposta de planejamento estratégico realizada na pesquisa.

4 PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A proposta de planejamento estratégico para Programas de Pós-Graduação realizada na pesquisa consiste em 7 etapas, encontradas na Figura 12.

FIGURA 12 – PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA PPGs



FONTE: A autora (2018)

Com essa representação, é possível elencar as etapas que incluem a proposta elaborada:

- I) Em um primeiro momento é necessário identificar qual a missão, visão e valores do PPG no qual se estabelecer um planejamento estratégico. Caso não existam essas definições no Programa, este é o momento de propor, reunindo docentes e pessoas envolvidas no desenvolvimento do PPG (coordenação, secretaria, docentes e discentes representantes tanto do mestrado quanto do doutorado, se houver) para elaboração da proposta;
- II) Com a definição da missão, visão e valores, a segunda etapa é analisar a documentação pertinente ao PPG, que diz respeito às normas, condutas e diretrizes

tanto do Programa em particular, quanto da Universidade em que este se insere. Nesse momento, o ciclo informacional é fundamental para obter às fontes de informação necessárias, além da importância de ter uma conversa com a coordenação do Programa em que se irá aplicar a proposta, para o levantamento dos documentos considerados relevantes ao planejamento. Dentre os documentos de análise, destacam-se:

- i. O documento de área da CAPES, que destaca os principais pontos que o Programa deve se dedicar, dentro da área onde o PPG se encaixa (ex: Biotecnologia, Ensino, Química, Geociências, Interdisciplinar, entre outras áreas de avaliação da CAPES). Cada PPG se enquadra em sua área, conforme as linhas de pesquisa que seguem;
- ii. Relatório de avaliação de área do PPG, realizada a cada quatro anos pela CAPES como forma de avaliar cada área. Nesse documento estão contemplados os indicadores e aspectos fortes e fracos respectivas de cada área.
- iii. Ficha de Avaliação Quadrienal realizada pela CAPES de cada programa, pautada na área em que esse se insere. Essa é a forma da CAPES verificar o desenvolvimento do PPG e se os objetivos estão sendo atingidos corretamente. Nessa ficha, cada aspecto da área é avaliado como “Muito bom”, “Bom”, “Regular”, “Fraco” e “Insuficiente”;
- iv. O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade onde o PPG se encontra. Esse documento descreve o perfil institucional e principais normas a serem seguidas;
- v. O Regimento Interno (RI) do PPG, que estabelece as condutas internas do Programa, e;
- vi. Resolução do CEPE da Universidade onde o PPG se estabelece, que diz respeito às normas gerais relacionadas à modalidade *stricto sensu* de pós-graduação.

Os documentos supracitados são importantes para o estabelecimento de um planejamento estratégico completo e eficaz de um PPG. A ordem de análise fica a critério de cada Programa, desde que aborde as informações que cada documento

contempla. Assim, a nomeação dos documentos de caráter interno, como o PDI e o RI, poderão mudar de acordo com a Universidade em que se está trabalhando, mas os pontos a se considerar devem permanecer na análise.

III) Após a análise documental, a terceira etapa consiste em levantar os principais pontos analisados na documentação quanto ao planejamento estratégico. Esse levantamento se faz importante para verificar como a Universidade e o próprio PPG abordam o tema e qual a relevância da sua aplicação para a Instituição;

IV) A quarta etapa visa analisar o cenário do PPG identificando os pontos fortes e fracos do mesmo por meio de uma matriz SWOT. Com isso, é possível identificar quais aspectos o planejamento estratégico deve englobar e priorizar;

V) A quinta etapa consiste em levantar quais objetivos estratégicos pretende-se alcançar com a pesquisa, de modo a descrever quais ações são necessárias para que de forma estratégica o PPG possa traçar o seu planejamento futuro. Além disso, é nesse momento que são levantados os indicadores necessários para o alcance dos mesmos, que serão identificados após a análise documental realizada na segunda etapa;

VI) Parte-se então para o mapeamento estratégico do BSC, estruturado de modo adaptado às instituições públicas, que contemplam: os objetivos estratégicos, os indicadores, as metas e os planos de ação de acordo com as perspectivas pertinentes ao ambiente da pesquisa;

VII) Por fim, a realização de uma Matriz GUT, com cada ação estabelecida nos planos de ação, de modo a priorizar cada ação a ser tomada para alavancar o desenvolvimento e conseqüentemente a avaliação do PPG, inclusive no quesito de Planejamento.

Com essa proposta, foram reunidas etapas de como pretende-se chegar a um melhor desenvolvimento do PPG no que tange ao seu planejamento estratégico, traçando melhorias e contribuindo para que o Programa em questão se torne referência em sua área de pesquisa. Com isso, a Avaliação Quadrienal da CAPES

poderá ser alavancada, uma vez que os pontos fracos serão aprimorados e os objetivos atingidos.

A partir dessa proposta, a pesquisa visa aplicar tais etapas em um caso de uma PPG existente na Universidade Federal do Paraná. A próxima seção se destina a descrever essa aplicação.

5 APLICAÇÃO DA PROPOSTA NO PPGGI

Tendo em vista a importância do planejamento estratégico dentro do contexto de Pós-Graduação, a pesquisa aplicou as etapas elencadas nos procedimentos metodológicos em um caso real, que é definido a seguir.

5.1 DESCRIÇÃO DO AMBIENTE DA PESQUISA

A partir da exposição teórica em torno do tema, a pesquisa propõe uma aplicação prática dos levantamentos realizados para o Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação (PPGGI), localizado na Universidade Federal do Paraná (UFPR).

O PPGGI foi criado no ano de 2008 e tem duas linhas de pesquisa: Informação, conhecimento e estratégia; Informação, tecnologia e gestão. Sua área de concentração é Gestão da Informação e do Conhecimento e possui 12 docentes permanentes, número mínimo desejável. O Programa está enquadrado na área Interdisciplinar da CAPES, que avaliou o Programa com nota final 4 na última Ficha de Avaliação Quadrienal (2013-2016).

Ainda nesse documento, o PPGGI, de modo geral, teve um desempenho satisfatório, com a exceção do quesito “Planejamento” do Programa, que foi avaliado como “Regular”. A partir desse cenário, foi possível concluir que o PPGGI não conta com um planejamento estratégico como se espera, o que justifica a classificação insatisfatória desse ponto na última avaliação.

A partir disso, a pesquisa propõe diretrizes para o planejamento estratégico para o Programa, de forma que na próxima avaliação em 2020, o aspecto de “Planejamento” do PPGGI esteja enquadrado como “Muito Bom” e consequentemente leve à possibilidade de que a nota alavanque para 5 ou mais. A primeira etapa para o PPGGI é a definição da missão, visão e valores, vistos na próxima seção.

5.2 MISSÃO, VISÃO E VALORES DO PPGGI

Durante a elaboração do planejamento estratégico constatou-se que o PPGGI não possui uma missão, visão e valores consolidados. Desse modo, a coordenação do Programa em reunião com consultora sobre o tema, em paralelo à proposta estabelecida pela presente pesquisa, propôs a consolidação destes pontos para o PPGGI, conforme segue.

5.2.1 Missão

A missão do PPGGI é: “Refletir e gerar conhecimentos para formar pesquisadores em Gestão da Informação.”

5.2.2 Visão

A visão do PPGGI é: “Ser referência na área de Gestão da Informação no Brasil e no mundo.”

5.2.3 Valores

Os valores do PPGGI são: “Acessibilidade. Clareza na comunicação. Comprometimento. Responsabilidade. Integridade. Transparência. Cooperação. Motivação. Simplicidade. Racionalização dos recursos.”

Com a missão, visão e valores definidos, o próximo item engloba a análise documental pertinente ao PPGGI.

5.2 ANÁLISE DOCUMENTAL

Para um planejamento estratégico efetivo ao PPGGI, foram analisados quais os documentos considerados pertinentes para este caso, de forma a levantar as informações da UFPR e do próprio PPGGI. Dentre os documentos analisados na pesquisa, elencam-se:

- i. Resolução nº 32/17- CEPE: Documento que estabelece as normas gerais para os cursos de pós-graduação *stricto sensu* (Mestrado e Doutorado) da Universidade Federal do Paraná;
- ii. Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade Federal do Paraná de 2017-2021, que estabelece as normas e o ambiente da UFPR.
- iii. Documento de Área Interdisciplinar da CAPES, sendo essa a área onde o PPGGI se encaixa, devido à sua interdisciplinaridade. Nesse, são destacados os pontos principais para o avanço dos cursos de pós-graduação que são considerados interdisciplinares, como é o caso na pesquisa;
- iv. Relatório de Avaliação da Área Interdisciplinar de 2013-2016 elaborado pela CAPES, que contém os indicadores contemplados na avaliação quadrienal da área;
- v. Regimento interno do programa (RI) que estabelece as regras necessárias para o funcionamento do PPGGI e;
- vi. Ficha de Avaliação Quadrienal do PPGGI realizado pela CAPES, que contempla a forma como o Programa foi avaliado no período de 2013-2016, seguindo os itens de avaliação da área interdisciplinar.

A partir desses documentos, a próxima etapa é reunir os principais pontos vistos que essa documentação estabelece com relação ao planejamento.

5.3 O PLANEJAMENTO NA ANÁLISE DOCUMENTAL

Durante a análise documental, quatro documentos receberam destaque no que se diz respeito ao planejamento que ocorre dentro da UFPR, mais especificamente no PPGGI. As informações encontradas estão no Quadro 7.

QUADRO 7 – PONTOS IMPORTANTES DO PLANEJAMENTO NA ANÁLISE DOCUMENTAL

Relatório de Avaliação da Área Interdisciplinar - 2013-2016	PDI - UFPR	CAPES - Avaliação Interdisciplinar do PPGI	RESOLUÇÃO 32/2017 CEPE
"São avaliadas as perspectivas do Programa com vistas a seu desenvolvimento, contemplando os desafios da área na produção e aplicação do conhecimento com padrão de excelência de centros internacionais, seus propósitos na melhor formação interdisciplinar de seus alunos, suas metas quanto à inserção social e profissional mais rica dos seus egressos conforme os parâmetros da área."	<p>"Política de planejamento e controle do desempenho dos programas de pós-graduação:</p> <p>a. Estabelecimento de plano de objetivos e metas para os programas de pós-graduação</p> <p>b. Acompanhamento do desenvolvimento das atividades de pós-graduação.</p> <p>c. Melhorar a oferta de disciplinas de caráter formativo e metodológico que garantam melhor perfil em ciência"</p>	<p>Na proposta do programa, o seguinte item teve pontuação "Regular" na última avaliação do PPGI:</p> <p>"Planejamento do programa com vistas a seu desenvolvimento futuro, contemplando os desafios internacionais da área na produção do conhecimento, seus propósitos na melhor formação de seus alunos, suas metas quanto à inserção social mais rica dos seus egressos, conforme os parâmetros da área."</p>	"Art. 51: Os <u>PPGs</u> apresentarão um planejamento de desenvolvimento de suas atividades, a partir de modelo definido por portaria específica da PRPPG"

FONTE: A autora (2018)

Tendo em vista a importância de o PPGGI ter um planejamento estratégico, é feita uma análise do cenário, visto na sequência.

5.4 MATRIZ SWOT DO PPGGI

Como uma forma de levantar os pontos fortes e fracos vistos no PPGGI, foi utilizada a matriz SWOT, que analisa as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas desse ambiente, segundo a última avaliação da CAPES (2017). Essa matriz é vista a seguir:

FIGURA 13 – MATRIZ SWOT DO PPGGI

AMBIENTE INTERNO	<p>FORÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apresenta 28 projetos de pesquisa bem divididos nas duas linhas de pesquisa; - O corpo permanente tem formação diversificada; - Os projetos de pesquisa envolvem discentes da graduação e da pós-graduação como participantes; - Infraestrutura adequada com dois laboratórios de informática equipados; - Tem um índice considerado bom de docentes permanentes que concluíram orientações; - As bancas examinadoras contam com participação de convidados externos; - A produção discente é considerada como muito boa pela CAPES; - O Programa incentiva a publicação de trabalhos na revista AtoZ. 	<p>FRAQUEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pouca divulgação do programa; - Fraca inserção internacional do programa, incluindo estágio pós doutoral dos docentes; - Pouco estímulo para a publicação docente em periódicos no estrato superior da Qualis; - Quantidade de professores permanentes é o mínimo desejável pela CAPES na área Interdisciplinar. - Não há um controle do papel dos egressos após sua participação no programa.
	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fomento à pesquisa por parte de institutos e setores de pesquisa e desenvolvimento; - Formação de parcerias com universidades internacionais alinhadas às linhas de pesquisa do PPGGI; - Amplo crescimento da linha 1 (Informação, conhecimento e estratégia) e linha 2 (informação, tecnologia e gestão) no mercado de trabalho; - Expansão da pós-graduação no Brasil segundo a CAPES (2017); - Novas diretrizes da PRPPG de flexibilização de ações no regimento interno do PPG; - Discentes do doutorado estimulados para pesquisa e crescimento do PPG; - Captação de parcerias empresariais para tornar o curso autossustentável. 	<p>AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existência de Programas de Pós-Graduação com linhas de pesquisa similar e que contam com divulgação e inserção internacional; - Planejamento estratégico bem definido em outros Programas de Pós-Graduação; - Problemas relacionados ao contexto econômico refletidos no investimento à pesquisa; - Falta de conhecimento da sociedade sobre o PPGGI devido à divulgação precária; - Demora para publicação nos periódicos da área Interdisciplinar de Qualis superior.

FONTE: A autora (2018) adaptado da CAPES (2016)

Com essa análise do cenário em que o PPGGI se encontra, as ações principais são: aprimorar os pontos fracos identificados nas fraquezas; amenizar o máximo possível o impacto das ameaças e se beneficiar das forças e oportunidades. Para isso são definidos os objetivos estratégicos e indicadores na próxima subseção.

5.5 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES

Com a visão, missão e valores do PPGGI, juntamente com a análise do cenário estabelecida pela matriz SWOT, o próximo passo é verificar quais são os objetivos estratégicos. Neste caso, esses serão voltados para o quesito de planejamento do PPGGI e engloba o que é considerado necessário para que haja uma visão de longo prazo e alavanque o desenvolvimento do Programa.

Os objetivos estratégicos definidos para o PPGGI são:

- a) Acompanhar o papel dos egressos nas plataformas: Currículo Lattes, registro Orcid e registro *ResearchGate* (Regimento Interno, 2018);
- b) Realizar parcerias e acordos institucionais com universidades internacionais (PDI – UFPR, Plano da Gestão 2018-2020);
- c) Ser um programa com alta atratividade e procura (Plano da Gestão 2018-2020);
- d) Estimular os docentes a realizar estágio pós-doutoral internacionalmente (PDI-UFPR, Plano da Gestão 2018-2020);
- e) Melhorar a produção científica docente, para estrato superior da Qualis/CAPES (PDI-UFPR, Plano da Gestão 2018-2020).

É importante que os objetivos estratégicos definidos estejam diretamente relacionados aos pontos fracos do programa, conforme a Ficha de Avaliação Quadrienal da CAPES e a matriz SWOT. A partir desses pontos, faz-se um planejamento de longo prazo com os indicadores que estão relacionados aos objetivos, que serão apresentados a seguir.

A partir dos objetivos estratégicos levantados, são identificados quais indicadores serão utilizados para as metas serem atingidas. O Quadro 8 demonstra esses indicadores:

QUADRO 8 – IDENTIFICAÇÃO DOS INDICADORES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES
Acompanhar o papel dos egressos no Currículo Lattes, registro Orcid e registro <i>Research Gate</i>	<ul style="list-style-type: none"> Quantidade de egressos que estão nas redes Plataforma Lattes, registro Orcid e registro <i>ResearchGate</i> e as mantêm atualizadas ao menos semestralmente/Quantidade de egressos do PPGGI;
Realizar parcerias e acordos institucionais com universidades internacionais	<ul style="list-style-type: none"> Quantidade de artigos publicados com docentes estrangeiros/Quantidade de artigos publicados; Quantidade de alunos estrangeiros/Quantidade de alunos matriculados; Quantidade de parcerias internacionais anuais/Quantidade total de parcerias realizadas no ano;
Ser um programa com alta atratividade e procura	<ul style="list-style-type: none"> Quantidade de candidatos inscritos no PPGGI/Quantidade vagas para ingressar no PPGGI; Quantidade de alunos de outros estados/Quantidade de alunos do Paraná;
Estimular os docentes a realizar estágio pós-doutoral internacionalmente	<ul style="list-style-type: none"> Quantidade de docentes com pós-doutorado internacional/Quantidade de docentes.
Melhorar a produção científica docente, para estrato superior da Qualis/CAPES	<ul style="list-style-type: none"> Quantidade de artigos publicados pelos docentes/Quantidade de artigos publicados em periódicos de Qualis A1, A2 e B1.
Aumentar o número de professores permanentes	<ul style="list-style-type: none"> Quantidade de professores permanentes no programa.

FONTE: A autora (2018)

Os indicadores foram levantados com base no cenário obtido na SWOT, baseado nas fraquezas do PPGGI. Com relação ao acompanhamento dos egressos, a Plataforma Lattes, registro Orcid e registro *Research Gate* foram selecionadas, pois o novo Regimento Interno do PPGGI de 2018 estabelece como pré-requisito

obrigatório para ingresso e permanência no Programa, tanto para docentes quanto discentes.

A partir desses indicadores, parte-se para as perspectivas do BSC adaptadas ao setor público, de forma a mapear estrategicamente o PPGGI como um todo. Esse mapeamento se encontra na próxima subseção.

5.6 SCORECARD VOLTADO AO PPGGI

A partir do levantamento dos objetivos estratégicos e seus respectivos indicadores, os mesmos foram enquadrados de acordo com suas perspectivas: Perspectiva dos clientes, neste caso a comunidade acadêmica e interessados no PPGGI; Perspectiva interna, voltada à iniciativas tomadas pelo próprio Programa; Perspectiva de aprendizado e crescimento, que leva em consideração a visão do PPGGI e como esse pode crescer e aprender para chegar onde se pretende; e por fim, a Perspectiva orçamentária/Fiduciária, que parte da condição de que, se o PPGGI for um Programa referência em suas linhas de pesquisa, como ficará a relação com os possíveis parceiros e universidades que possam fechar acordos internacionais.

Essas perspectivas estão exibidas no Quadro 9, reunindo informações dos objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas de cada perspectiva supracitada.

QUADRO 9 – SCORECARD DO PPGGI

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META	INICIATIVAS
Perspectiva dos clientes	Ser um programa com alta atratividade e procura;	> Quantidade de candidatos inscritos no PPGGI/Quantidade vagas para ingressar no PPGGI > Quantidade de alunos de outros estados/Quantidade de alunos do Paraná;	Aumentar o número de inscritos no processo em 50% para os próximos processos com relação ao número atual de inscritos.	Investir em marketing digital de modo a tornar o PPGGI mais atrativo nas redes sociais.
Perspectiva interna	Aumentar o número de professores permanentes;	> Quantidade de professores permanentes no programa.	Aumentar o quadro de docentes permanentes para 15 até a próxima avaliação quadrienal.	Realizar campanhas semestrais com os docentes e discentes representantes do mestrado e doutorado nas redes científicas Lattes, Orcid e ResearchGate para promover o PPGGI
	Estimular os docentes a realizar estágio pós-doutorado internacionalmente;	> Quantidade de docentes com pós-doutorado internacional/Quantidade de docentes.	Ter ao menos 1 docente em pós-doutorado internacional a cada 2 anos.	Elaborar projetos de pós-doutorado que contribuam com o desempenho dos docentes
	Acompanhar o papel dos egressos no Currículo Lattes;	> Quantidade de egressos que estão nas redes Plataforma Lattes, registro Orcid e registro ResearchGate e as mantêm atualizadas ao menos semestralmente/Quantidade de egressos do PPGGI	Acompanhar o papel de pelo menos 60% dos egressos do PPGGI	Acompanhar os egressos após a conclusão das defesas e acompanhá-los no Lattes, Orcid e ResearchGate a cada 6 meses, fazendo um levantamento dessas informações
Perspectiva de aprendizado e crescimento	Melhorar a produção científica docente, para estrato superior da Qualis/CAPES.	> Quantidade de artigos publicados pelos docentes/Quantidade de artigos publicados em periódicos de Qualis A1, A2 e B1.	Cada docente deve ter ao menos 2 artigos em periódicos de Qualis A1, A2 e B1.	Promover uma ampla discussão entre os docentes e discentes sobre os periódicos onde as publicações serão submetidas.
Perspectiva orçamentária/fiduciária	Realizar parcerias e acordos institucionais com universidades internacionais;	> Quantidade de artigos publicados com docentes estrangeiros/Quantidade de artigos publicados; > Quantidade de alunos estrangeiros/Quantidade de alunos matriculados; > Quantidade de parcerias internacionais anuais/Quantidade total de parcerias realizadas no ano.	Aumentar a publicação com docentes estrangeiros para ao menos 2 artigos ao ano do total da produção científica produzida; Atrair pelo menos 20% de estrangeiros a cada processo seletivo; Realizar parcerias com ao menos 2 universidades internacionais ao ano; Atrair pelo menos 20% de estrangeiros a cada processo seletivo.	Publicação internacional em periódicos de Qualis A1, A2 e B1 e prospecção de parceria internacional

FONTE: A autora (2018)

Com o *Scorecard*, é possível mapear todo o PPGGI de forma a caminhar para o esperado por meio do levantamento das iniciativas que devem ser tomadas. Nesse contexto, é importante saber priorizar as ações a serem tomadas, conforme exposto na sequência.

5.7 PRIORIZAÇÃO DAS AÇÕES

As iniciativas levantadas na etapa anterior foram colocadas em uma matriz Gravidade x Urgência x Tendência (GUT), como uma forma de priorizar as tomadas de decisão e assim tornar as ações mais assertivas e eficazes.

Essa priorização se deu por meio de entrevista com a coordenação do PPGGI, que auxiliou no processo de atribuição de notas de 1 a 5, que variam de acordo com à realidade do Programa. Para o quesito “Gravidade” foi considerado o impacto direto que esse aspecto pode trazer ao PPGGI, considerando os indicadores e critérios de qualidade avaliados pela CAPES. Já a “Urgência” avalia a velocidade de uma ação imediata ou se a iniciativa pode esperar para ser tomada com relação às demais ações. Por fim, a “Tendência” avalia se nada foi feito com relação àquela ação.

O Quadro 10 expõe a ordenação final das ações.

QUADRO 10 – MATRIZ GUT

INICIATIVAS ▼	GRAVIDADE ▼	URGÊNCIA ▼	TENDÊNCIA ▼	PONTUAÇÃO ▼	ORDEM
Publicação internacional em periódicos de Qualis A1, A2 e B1 e prospecção de parceria internacional	5	4	5	100	1ª
Investir em marketing digital de modo a tornar o PPGGI mais atrativo nas redes sociais.	5	4	4	80	2ª
Elaborar projetos de pós-doutorado que contribuam com o desempenho dos docentes	4	3	2	24	3ª
Realizar campanhas semestrais com os docentes e discentes representantes do mestrado e doutorado nas redes científicas Lattes, Orcid e ResearchGate para promover o PPGGI	2	3	3	18	4ª
Promover uma ampla discussão entre os docentes e discentes sobre os periódicos onde as publicações serão submetidas.	3	2	3	18	5ª
Acompanhar os egressos após a conclusão das defesas e acompanhá-los no Lattes, Orcid e ResearchGate a cada 6 meses, fazendo um levantamento dessas informações	2	2	3	12	6ª

FONTE: A autora (2018)

Pela matriz, observa-se que a ação a ser tomada em primeiro lugar é a de “Publicação internacional em periódicos de Qualis A1, A2 e B1 e prospecção de parceria internacional”, devido à sua alta pontuação na GxUxT. Em seguida, a segunda ação colocada em segundo lugar é a de “Investir em marketing digital de modo a tornar o PPGGI mais atrativo nas redes sociais.” Já a terceira ação é a “Elaborar projetos de pós-doutorado que contribuam com o desempenho dos docentes”.

Desse modo, as três iniciativas supracitadas são as ações que devem ser tomadas de imediato pelo PPGGI, para que o planejamento estratégico chegue ao esperado. É importante ressaltar que o quesito Gravidade foi avaliado caso as devidas iniciativas não sejam tomadas pelo programa, assim como a Urgência está relacionada ao tempo em que a ação deve ser tomada e a Tendência é o que irá acontecer se nada for feito em relação à iniciativa.

A partir dessa matriz, espera-se que o PPGGI siga a ordem exibida na priorização e assim se estabeleça um plano de ação coerente à situação do Programa. A próxima subseção descreve as recentes mudanças realizadas pela CAPES em seu modelo de avaliação.

5.8 NOVAS PROPOSTAS PARA APRIMORAMENTO MODELO DE AVALIAÇÃO

Ao finalizar a proposta nessa pesquisa, a CAPES publicou um documento com uma “Proposta de Aprimoramento do Modelo de Avaliação da PG - Documento Final da Comissão Nacional de Acompanhamento do PNPG 2011-2020 – 10/10/2018”.

Desse documento, resgata-se as principais propostas que se encontram em discussão de aprimoramento do modelo de avaliação atual. No entanto, os dados aqui levantados devem somar as propostas desta pesquisa para próximo quadriênio. Entre os itens destacados para que as universidades se tornem protagonistas tem-se:

- Saber o seu território de atuação (auto avaliação é importante, mas deve obrigatoriamente referir-se e referenciar-se ao plano estratégico institucional da respectiva instituição),
- Promover e valorizar parcerias estratégicas e arranjos institucionais para aumentar a qualidade, eficiência e eficácia do SNPG,

- Gerar estímulos para a organização de PPGs mais robustos e com atuação conectada, simultaneamente, com as políticas institucionais e as políticas desenvolvimento das regiões onde atuam.
- Promover e valorizar a relevância e o impacto social e econômico do conhecimento;
- Promover mudanças de forma incrementais, com um mecanismo claro de transição, não afetando o quadriênio em curso.

No Quadro 11 lista-se os principais temas convergentes propostos nesse documento.

QUADRO 11 – PROPOSTA MODELO DE AVALIAÇÃO PPG – CAPES

Temas	Proposta
Autoavaliação institucional da PG;	inserir a exigência de um Plano Estratégico Institucional de Pró-Graduação, que passaria a ser o documento de referência para o processo de auto avaliação institucional de cada um de seus PPGs e pesquisadores.
Impacto (no desenvolvimento econômico e social, regional e nacional);	analisar e definir de indicadores que possam captar o papel dos egressos e das pesquisas desenvolvidas no processo de atração de novos investimentos, geração de emprego e renda (<i>spinoffs</i> acadêmicos e startups geradas) e desenvolvimento nacional, contribuindo para a redução das assimetrias intra e inter regional. Reflexão acerca do processo de avaliação, escolha de avaliadores e critérios de avaliação do ponto de vista do agravamento ou da contribuição para a redução das assimetrias.
Modelo único de avaliação (multidimensional);	ter um modelo multidimensional permitiria diferentes visões, tanto nas análises como na apresentação dos resultados finais do processo avaliativo - apenas a título de um exemplo – das dimensões (eixos ou visões) que poderiam compor o sistema de avaliação: - Formação de RH (egressos); - Internacionalização; - Produção Científica; - Inovação e Transferência Conhecimento; - Impacto e Relevância Econômica e Social.
Produções indicadas (cinco mais relevantes);	Incluir indicadores de qualidade daquilo que é produzido pelos PPGs, no conjunto e individualmente, pedindo que cada professor defina um conjunto de produtos que reflita suas melhores produções acadêmicas, dissertações e teses, o padrão de institucionalização e de impactos
Relevância social e econômica;	análise e definição de indicadores que possam captar o papel dos egressos e das pesquisas desenvolvidas no processo de atração de novos investimentos, geração de emprego e renda (<i>spinoffs</i> acadêmicos e startups geradas) e desenvolvimento nacional, contribuindo para a redução das assimetrias intra e inter regional.
Acompanhamento de egressos (formação RH qualificados);	Monitorar a vida do egresso pelos programas, já que a natureza e o impacto de sua atividade após o doutoramento (e o pós-doutorado) é um excelente indicador de qualidade do estudante formado e da instituição e do programa que o forma. A qualidade da formação discente deve balizar e nortear o processo avaliativo e, para isso, as produções (artigos, livros, patentes, obras literárias e de arte etc.) que contam com a participação discente, devem ser valorizadas e recompensadas. <u>As Instituições devem criar modelos de acompanhamento ou sistemas de forma a permitir a participação dos egressos, mas também de empregadores e de especialistas.</u>
Balanco entre indicadores quantitativos e qualitativos;	equilibrar os indicadores quantitativos e qualitativos no processo avaliativo, com especial atenção a aspectos relacionados com a relevância e o impacto do resultados das ações do PPG, seja na formação, seja na dinâmica de pesquisa existente. Estudar e permitir maior flexibilidade de inovação institucional a programas com resultados positivamente expressivos na avaliação, reflexão acerca dos critérios frente aos processos e aos impactos regionais dos programas e do papel institucional.
Mudanças no Qualis (único, grandes áreas, fator de impacto);	criar critérios, de um lado, mais homogêneos de qualificação dos veículos de comunicação da produção científica, e de outro, uma reflexão mais profunda acerca da aplicação em geral do fator QUALIS em áreas como Ciências Humanas e Engenharias. Uma das possibilidades seria a fusão de vários dos QUALIS atuais gerando grandes QUALIS a serem usados por mais de uma Área. Isso permitiria separar a Avaliação em três ou quatro conjuntos de QUALIS.
Internacionalização;	Investir recursos na internacionalização dos cursos de pós-graduação, na relação institucional, premiando aqueles que tiverem fluxo <i>in e out bound</i> de discentes e pesquisadores, projetos de pesquisa conjuntos, alunos com dupla titulação, disciplinas conjuntas, oferta de cursos em inglês e outras línguas, dentre outras ações e, especialmente, resultados estruturados e expressos em resultados avaliativos e impactos, seja para o aperfeiçoamento de políticas institucionais, seja da perspectiva científica, econômica e cultural ao país.
Inovação.	definir um conjunto de indicadores, inclusive de desempenho institucional, que estimulem a inovação tecnológica e social, como fruto do processo de desenvolvimento científico e tecnológico. Incluindo a geração de <i>spinoff</i> acadêmicos.

FONTE: A autora (2018)

Esse aprimoramento na Proposta de Avaliação reforça a importância do planejamento estratégico em PPGs, onde cada tema ao ser contemplado nos indicadores, reflete nos objetivos estratégicos e conduz para que o Programa tenha os critérios de qualidade levantados pela CAPES. Nesse contexto, cada PPG tem a flexibilidade de conduzir o planejamento de acordo com a realidade vivenciada no Programa, além de considerar os temas na Proposta de Avaliação da CAPES.

A partir das considerações levantadas, a pesquisa foi analisada e validada, conforme descrito na próxima seção.

6 VALIDAÇÃO E ANÁLISE DA PESQUISA

Como forma de validar se a proposta elaborada é condizente à realidade do Programa, a proposta foi enviada à nove colaboradores que compõem o atual grupo do PPGGI, incluindo cinco docentes e quatro discentes do mestrado e doutorado. Para compreender a opinião dos colaboradores, foi enviado juntamente à proposta, um questionário via Google Formulários, composto por três questões fechadas e cinco abertas. Ao todo, dois colaboradores responderam ao formulário, identificados como “Aluno A” e “Professor A”, de forma a preservar o anonimato dos respondentes. As perguntas e as respectivas respostas foram compiladas e encontram-se no Apêndice A.

A partir das respostas obtidas, foram feitas as devidas alterações consideradas pertinentes à proposta, de forma a manter as etapas alinhadas à realidade vivenciada aos colaboradores do PPGGI, levando em conta o *feedback* de duas visões diferentes oriundas do “Aluno A” e “Professor A”.

Além disso, durante a análise das respostas, observou-se certa discordância em alguns pontos entre os respondentes, à exemplo da opinião sobre os valores estabelecidos ao PPGGI, onde um dos colaboradores respondeu “Gostei” e “Não gostei” ao mesmo tempo, demonstrando que o formulário aplicado deverá ser reformulado para que haja respostas abertas no caso da resposta ser negativa, para um maior entendimento das respostas obtidas.

Essa discordância mostra que é necessário reunir todo o grupo para elaboração do planejamento estratégico de uma unidade, de forma a chegar a um consenso. Como nesse caso apenas duas pessoas responderam, as respostas obtidas não representam a opinião do Programa como um todo, havendo a necessidade de que todo o grupo se reúna e tenha conformidade nas decisões a serem tomadas.

Nesse sentido, o planejamento estratégico tem como característica principal a flexibilidade, sendo que as ferramentas podem ser ajustadas conforme a necessidade, visto às incertezas organizacionais (TERENCE, 2002). Isso demonstra que, conforme o decorrer das decisões do grupo, alguns pontos podem ser modificados alinhando-se à realidade vivenciada, mesmo que as ferramentas

propostas na proposta sejam válidas e contribuam para o desenvolvimento do Programa, conforme visto no embasamento teórico da pesquisa.

O ponto chave da proposta, sob o ponto de vista da Gestão da Informação, está na análise das informações nos documentos levantados, onde a partir da necessidade identificada, partiu-se para a obtenção dessas informações nas fontes de informação, que foram processadas conforme a necessidade e utilizadas para a elaboração da proposta, havendo o descarte de informações irrelevantes e o armazenamento e seleção dos aspectos importantes. Desse modo, observa-se que a utilização do ciclo informacional auxiliou para que se chegasse nas informações necessárias ao planejamento estratégico de um PPG.

Além disso, outro ponto é que o olhar interdisciplinar da Gestão da Informação propiciou para que as ferramentas de gestão vistas em disciplinas de Administração, como a gestão de indicadores, análise do ambiente, priorização das ações, somadas às técnicas de Ciência da Informação de análise de conteúdo e documental, resultaram na potencialização dos recursos informacionais oferecidos por um PPG, de forma que o Programa possa aprender e se adaptar às mudanças, alcançando seus objetivos.

Nesse contexto, os temas levantados no Referencial Teórico serviram como base para que a proposta se desenrolasse de modo efetivo. Os itens abaixo contemplam os principais aspectos utilizados de cada tema abordado na seção 2:

- Primeiramente, a conceituação da Gestão da Informação foi importante para que as informações relevantes fossem selecionadas e utilizadas, principalmente no que tange ao ciclo da informação proposto por Davenport (1998) e Beal (2008), que posteriormente foi adaptado pela autora;
- A Gestão Pública, que descreve a complexidade desse ambiente e o quão importante é estabelecer metas e ações conforme descrito por Madureira e Rodrigues (2006) e Coutinho (2000), o que reforça a importância de aplicar a proposta tanto em universidades públicas quanto privadas, à exemplo do PPGGI;
- A Gestão Universitária, que contextualiza a forma como as Universidades são gerenciadas, principalmente nos pontos levantados por Marra e Melo (2005);
- A definição de Estratégia como descrito por diferentes autores no quadro adaptado de Oliveira (2004) serviu como base para justificar a proposta elaborado;
- O Planejamento Estratégico e sua Importância no Setor Público e a pesquisa realizada nas bases de dados demonstraram a aplicabilidade e importância do

Planejamento Estratégico em instituições públicas, justificando a elaboração da proposta;

- O tema Planejamento Estratégico em Programas de Pós-Graduação reforça, especificamente, essa ferramenta em PPG, onde foi utilizado na proposta as etapas necessárias expostas por Maccari *et al.* (2006);
- Com a Análise do Ambiente, foi utilizada a matriz SWOT para destacar os pontos fortes e fracos dentro da proposta elaborada;
- O *Balanced Scorecard* foi aplicado na proposta com o *Scorecard*, assim como na criação de valor utilizando as perspectivas do setor público propostos por Kaplan e Norton;
- Por fim, a priorização das ações necessárias teve importância no plano de ação, com a utilização da matriz GUT, descritas por Fáveri e Silva (2016).

Desse modo, conclui-se que a aplicação da proposta sofre às alterações necessárias de acordo com cada situação e Programa, e abrange ferramentas e técnicas que estão relacionadas com a Gestão da Informação. A seção seguinte abrange as considerações finais levantadas a respeito da pesquisa.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inicialmente, a pesquisa foi embasada teoricamente com os temas colocados na seção 2, de forma a abranger assuntos que envolvem o planejamento estratégico e os PPGs de todas as Universidades do Brasil, e que essas possam fazer uso da proposta, mesmo que seja necessário fazer algumas adaptações alinhadas à realidade de cada Programa. A partir disso, foram elaborados os procedimentos metodológicos presentes na seção 3 da pesquisa, e a partir disso foi elaborada uma proposta na seção 4 que reúne técnicas e ferramentas que devem ser aplicados a um PPG de forma traçar um planejamento estratégico ao Programa, de modo que oriente suas ações futuras e decisões a serem tomadas.

A proposta elaborada foi aplicada no Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação, na UFPR, alinhado à situação atual em que se encontra conforme exposto na seção 5, seguindo às etapas propostas, e que posteriormente foi validado com os colaboradores do PPGGI como forma de verificar as alterações necessárias. As respostas foram analisadas na seção 6 e os pontos questionados pelos respondentes já foram alterados na proposta, de modo que a proposta se torne cada vez mais próxima ao que o PPGGI realmente necessita.

Dessa forma, tendo em vista os pontos trabalhados na pesquisa, o problema de pesquisa definido pela questão “Como os coordenadores devem conduzir suas decisões e nortear as ações necessárias para o alcance das suas metas e objetivos em seus Programas de Pós-Graduação” foi respondido além do objetivo geral de “Elaborar uma proposta de planejamento de planejamento estratégico para os Programas de Pós-Graduação *stricto sensu* do Brasil” ter sido alcançado.

Além disso, os objetivos específicos também foram alcançados, uma vez que os documentos foram elencados como uma das etapas da proposta; as ferramentas e técnicas importantes para o planejamento estratégico do PPG foram identificadas e inseridas na proposta; houve uma comparação dos documentos com as metas e indicadores e por fim, a proposta foi testada no PPGGI.

Essa pesquisa contribui para o avanço da Pós-Graduação no Brasil, pois a inserção do planejamento estratégico nos PPGs, tanto em Universidades públicas quanto privadas, impacta diretamente no seu desenvolvimento e crescimento, o que gera ações mais eficazes e com objetivos e metas bem definidos.

Consequentemente, se os itens da proposta forem colocados rigorosamente em prática, as avaliações na CAPES terão notas maiores e os critérios de qualidade serão atingidos.

Uma fragilidade da pesquisa está no fato de apenas duas pessoas terem respondido à validação, uma vez que o ideal é que o máximo de pessoas envolvidas no Programa contribuam no planejamento estratégico, visto o pressuposto colaborativo da proposta. Como cada Programa tem uma realidade diferente, é importante que haja adequações à cada contexto de aplicação da proposta.

Outro ponto é que a proposta elaborada se difere do planejamento estratégico que utiliza somente a visão da Administração, pois conforme já mencionado, a interdisciplinaridade da Gestão da Informação foi fundamental para que o conhecimento advindo da Ciência da Informação, no que tange à análise documental realizada, bem como o uso do ciclo da informação e análise de conteúdo formasse uma proposta de destaque. As técnicas citadas permitiram que as informações mais relevantes fossem selecionadas de maneira adequada para suprir às necessidades do Programa, bem como traçar o planejamento do PPGI.

Ademais, a pesquisa contribui para demonstrar a aplicabilidade de ferramentas amplamente utilizadas em empresas no ambiente universitário, mais especificamente em PPGs, e fazer com que esse ambiente também tenha objetivos e metas claras e as alcance colocando em prática com a proposta aqui elaborada. Por fim, a proposta reúne informações de valor para tornar os PPGs mais competitivos na área em que se encontra, o que torna o Programa diferenciado entre os demais e ocupe posição de destaque.

Para trabalhos futuros a serem desenvolvidos, elenca-se:

- Alterações necessárias na proposta conforme as mudanças na avaliação quadrienal da CAPES;
- Aplicação da ferramenta 5W2H (“O que?”; “Quando?”; “Quem?,” “Por que?”, “Onde?”, “Quanto?” e “Como?”) nas ações levantadas para detalhar o plano de ação;
- Inserir na proposta a criação do mapa estratégico a partir do BSC, interligando a missão, visão e valores às ações de cada perspectiva;
- Aplicar a proposta em um PPG em Universidade particular.

REFERÊNCIAS

ANDRIOLA, W. B. Avaliação institucional na Universidade Federal do Ceará (UFC): organização de sistema de dados e indicadores da qualidade institucional. **Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior (RAIES)**, Campinas, v. 9, n. 4, p. 33-54, 2004.

ANDRIOLA, W. B.; SULIANO, D. C. Avaliação dos impactos sociais oriundos da interiorização da Universidade Federal do Ceará (UFC). **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, v. 96, n. 243, 2015.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BEAL, A. **Gestão estratégica da informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2008.

BORGES, D. F; ARAÚJO, M. A. De. Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do centro de ciências sociais aplicadas da UFRN. **Revista de Administração Pública**, v. 35, n. 4, p. 63-75, 2001.

BORN, J. C. **Análise do planejamento estratégico da SETRAN**. 119 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico) – Setor de Educação, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2015.

COIMBRA, J. A. A. *et al.* Considerações sobre a interdisciplinaridade. **Interdisciplinaridade em ciências ambientais**, p. 52-70, 2000.

CONSELHO DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO. **Resolução nº 32/2017**. Disponível em: < <http://www.soc.ufpr.br/portal/wp-content/uploads/2017/12/Res.-32-17-CEPE-Normas-para-o-curso-de-P%C3%B3s-Gradua%C3%A7%C3%A3o-stricto-sensu.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2018

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. **Avaliação da CAPES aponta crescimento da pós-graduação brasileira**. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/sala-de-imprensa/noticias/8558-avaliacao->

da-capes-aponta-crescimento-da-pos-graduacao-brasileira>. Acesso em: 01 nov. 2018

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. **Expansão da pós-graduação no Brasil é destaque para coordenadores de área.** Disponível em: < <http://www.capes.gov.br/sala-de-imprensa/noticias/8474-expansao-da-pos-graduacao-no-brasil-e-destaque-para-coordenadores-de-area>>. Acesso em: 20 set. 2018

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. **Ficha de Avaliação Quadrienal PPGGI.** Disponível em:< <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/>> Acesso em: 20 set. 2018.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. **Proposta de Aprimoramento do Modelo de Avaliação da PG:** Documento Final da Comissão Nacional de Acompanhamento do PNPG 2011-2020 – 10/10/2018. Disponível em: < http://www.capes.gov.br/images/stories/download/conselho-superior/18102018_PNPG_CS_Avaliacao_Final_CS_FINAL_17_55.pdf>. Acesso em: 17. nov. 2018

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. **Relatório de área Interdisciplinar.** Disponível em: <https://www.capes.gov.br/images/documentos/Documentos_de_area_2017/INTE_docarea_2016_v2.pdf>. Acesso em: 20 set. 2018

CASTELLS, M. **A sociedade em rede.** 2. edição. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTOR, B. V. J. **Tamanho não é documento:** estratégias para a pequena e a microempresa brasileira. Curitiba: EBEL, 2006

CITÓ, F. E. C.; OLIVEIRA, M. D. P. Desafios na elaboração e implementação do planejamento estratégico no setor público. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região**, v. 60, n.91, p. 131-144, 2015.

COUTINHO, M. J. V. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. **Revista do Serviço Público**, v. 51, n. 3, p. 40, 2000.

CUNHA, M. R.; KRATZ, L. Fatores críticos de sucesso no processo de implementação do *balanced scorecard*: Um estudo de caso nas instituições federais de ensino superior. **Revista de Ciências da Administração**, v. 18, n. 46, p. 96, 2016.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação:** por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

FÁVERI, R.; SILVA, A. Método GUT aplicado à gestão de risco de desastres: uma ferramenta de auxílio para hierarquização de riscos. **Revista Ordem Pública**, v. 9, n. 1, p. 93-107, 2016.

FERNANDES, D. R. Uma visão sobre a análise da Matriz SWOT como ferramenta para elaboração da estratégia. **Revista de Ciências Jurídicas**, v. 13, n. 2, 2015.

FERNANDES, I. G. M. *et al.* Planejamento estratégico: análise SWOT. **Revista Conexão Eletrônica das Faculdades Integradas de Três Lagoas**, Mato Grosso do Sul, v. 8, n. 01, 2015.

FERREIRA, D. T. Profissional da informação: perfil de habilidades demandadas pelo mercado de trabalho. **Ciência da Informação**, v. 32, n. 1, p. 42–49, 2003.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Editora Atlas, 1991.

FLEXA, R. G. C. *et al.* Planejamento estratégico em vigilância sanitária: aplicação do Balanced Scorecard (BSC). **Vigilância Sanitária em Debate: Sociedade, Ciência & Tecnologia**, v. 5, n. 2, p. 13-23, 2017.

GALVÃO, N. S. D.; SOUSA, M. R. O método de análise SWOT como ferramenta para promover o diagnóstico turístico de um local: o caso do município de Itabaiana (PB). **Caderno Virtual de Turismo**, v. 8, n. 1, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ed. São Paulo: Atlas, 2002. 176p.

HERREIRA, N. A. **Gestão universitária**: a coordenação do curso de graduação na área da saúde frente aos saberes e a prática pedagógica. 135 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Setor de Educação, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2015.

KAPLAN S. R.; NORTON, P. **Balanced Scorecard**: A estratégia em Ação. Campus: Rio de Janeiro, 1997.

KAPLAN, S. R.; NORTON, P.; DAVID P. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

MADUREIRA, C.; RODRIGUES, M. A Administração Pública do século XXI: Aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 12, n. 2, p. 153-171, 2006.

MACCARI, E. A. *et al.* Aplicação do modelo de planejamento estratégico em um programa de pós-graduação stricto sensu em administração. **Ciências da Administração**, v. 8, n. 16, p. 1, 2006.

MACCARI, E. A. *et al.* Proposta de um modelo de gestão de programas de pós-graduação na área de Administração a partir dos sistemas de avaliação do Brasil (CAPES) e dos Estados Unidos (AACSB). **Revista de Administração-RAUSP**, v. 49, n. 2, 2014.

MAGALHÃES, L. S. Metodologia PEC - Planeação Estratégica e Comunicativa: **Aplicação em um Programa de Pós-Graduação de uma Universidade Pública**. 90 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, 2016.

MARRA, V.; MELO, L. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 3, p. 9-31, 2005.

MARCHIORI, P. Z. A ciência e a gestão da informação: compatibilidades no espaço profissional. **Ciência da Informação**, v. 31, n. 2, p. 72–79, 2002.

MARTINS, C. B. *et al.* A influência do sistema de avaliação nos programas de pós-graduação stricto sensu brasileiro. **Revista Gestão Universitária Na América Latina-GUAL**, v. 5, n. 3, p. 155-178, 2012.

MINTZBERG, H. *et al.* **The strategy process: concepts, contexts, cases**. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2003.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2009

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MURASSE, C. M. **Proposta de elaboração de indicadores de desempenho para os programas de pós-graduação da Universidade Federal do Paraná**. 128 f. Dissertação (Mestrado em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2011.

NIVEN, P. R. **Balanced scorecard passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias, praticas**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, L. de. A estratégia organizacional na competitividade: um estudo teórico. **Revista de Administração**, ed. 40, v. 10, n. 4, jul./ago. 2004.

PALUDO, A. V. **Administração pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PORTULHAK, H. **Proposta de modelagem conceitual do Public Value Scorecard como instrumento integrado ao planejamento estratégico de um hospital universitário**. 241 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2013.

RODRIGUES, G. M; COLOMBO, S. S. **Desafios da gestão universitária contemporânea**. São Paulo: Artmed Editora, 2011.

QUEIROZ, J. V. *et al*. Franchising e especialização de serviços como estratégia de crescimento e manutenção: uma análise através da Matriz SWOT e GUT na DDEx– Direct to Door Express. **Revista GEPROS**, n. 1, p. 49, 2012.

SANTOS, C. D.; VALENTIM, M. L. P. As interconexões entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento para o gerenciamento dos fluxos informacionais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, p. 19-33, 2014.

SANTOS, G. M. A. Desempenho Organizacional no Setor Público e *Balanced Scorecard*: Um Estudo de Caso. **Revista Científica Semana Acadêmica**, v.1, n.1, 2014.

SANTOS, G. L. G. Reavaliação e melhoria dos processos de beneficiamento de não tecidos com base em reclamações de clientes. **Revista Produção Online**, v. 6, n. 2, 2006.

SILVA, A. R. L. da.; DE PÁDUA, C. A.; JUNQUILHO, G. S. A estratégia como prática social nas organizações: articulações entre representações sociais, estratégias e táticas cotidianas. **Revista de Administração**, v. 46, n. 2, p. 122-134, 2011.

SILVA, C. M. R. C. C. **Aplicação do Balanced Scorecard às organizações públicas**. Piauí: Centro Federal de Educação Tecnológica do Piauí, 2009.

SILVA, F. M. da.; CUNHA, A. C. J. C. A transição de contribuidor individual para líder: a experiência vivida pelo professor universitário. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 5, n. 1, 2012.

SILVA, M. C. L. da.; FONSECA, V.S.; FERNANDES, B. H. **Estudos Organizacionais**: novas perspectivas na administração de empresas, uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu, 2000.

SILVA M. M. A. da. *et al.* Desempenho de agências bancárias no Brasil: aplicando análise envoltória de dados (DEA) a indicadores relacionados às perspectivas do BSC. **Revista Economia & Gestão**, v. 9, n. 19, p. 65-84, 2009.

SOUZA P. J. C de.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 1, p. 81-106, 2006.

TEIXEIRA, A. A.; DA CRUZ, J. A.; FONSECA, P. G. Administração Pública dos Serviços de Saneamento Básico: Uma análise da aplicabilidade da Gestão Estratégica com o uso *do Balanced Scorecard*–BSC NA Empresa Baiana de Águas e Saneamento–EMBASA. **Id online revista de psicologia**, v. 9, n. 25, p. 159-179, 2015

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: Desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 238 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Departamento de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

UFPR. PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E FINANÇAS COORDENADORIA DE PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2017–2021**. Disponível em:<<http://www.proplan.ufpr.br/portal/pdi/PDI%20UFPR%202017-2021.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2018

UFPR. PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DA INFORMAÇÃO. **Regimento Interno do Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação**. Disponível em:<<http://www.ppcgi.ufpr.br/images/infraestrutura/regimento.pdf>> Acesso em: 20 set 2018

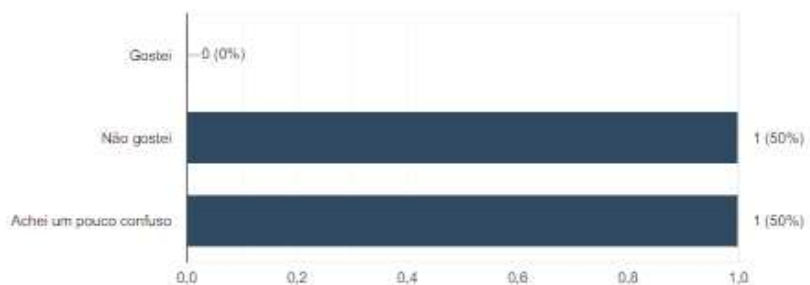
VALENTIM, M. L. P. *et al.* Gestão da informação utilizando o método infomapping. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 13, n. 1, p. 184–198, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE VALIDAÇÃO (CONTINUA)

Qual sua opinião sobre a proposta: A missão do PPGGI é: "Refletir e gerar conhecimentos para formar pesquisadores em Gestão da Informação."

2 respostas



Qual sua opinião sobre a proposta: A visão do PPGGI é: "Ser referência na área de Gestão da Informação no Brasil e no mundo."

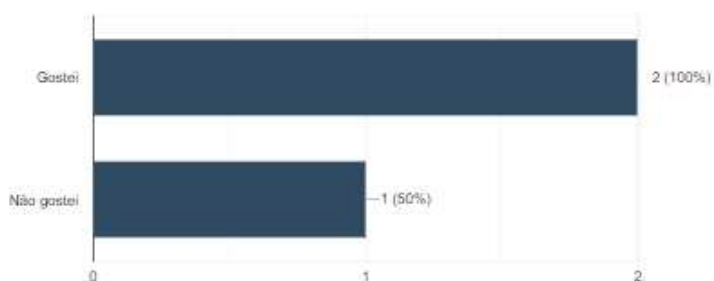


2 respostas



Qual sua opinião sobre a proposta: "Acessibilidade. Clareza na comunicação. Comprometimento. Responsabilidade. Integridade. Transparência. Cooperação. Motivação. Simplicidade. Racionalização dos recursos."

2 respostas



APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE VALIDAÇÃO (CONTINUA)

Qual sua opinião sobre o SWOT? O que acrescenta ou retira?

2 respostas

Retira: "O corpo DOCENTE/DISCENTE permanente tem formação diversificada". Não temos corpo discente permanente! O que é um índice bom neste contexto: "Tem um índice considerado bom de docentes permanentes que concluíram orientações"? Não entendi: "Baixo comprometimento do pessoal envolvido no PPGI nas ações do Programa – "sempre os mesmos" – em especial, os não bolsistas".

Não sei se "O corpo DOCENTE/DISCENTE permanente tem formação diversificada" seria uma força, pode ser tanto uma força quanto uma fraqueza dependendo de como for gerenciado.

Qual sua opinião sobre os Objetivos Estratégicos? O que acrescenta ou retira?

2 respostas

O que significa "Acompanhar o papel dos egressos no Currículo Lattes"? Qual papel? Eu retiraria candidatos daqui: "Ser um programa com alta atratividade e procura pelos candidatos". Acho importante a procura por candidatos, pesquisadores, professores visitantes, professores para integrar o quadro permanente etc. Não apenas candidatos. O correto é "estágio pós-doutoral".

Será que o acompanhamento dos egressos pelo Currículo Lattes é suficiente?

Qual sua opinião sobre os Indicadores propostos? O que acrescenta ou retira?

2 respostas

Retiraria: "Quantidade de egressos que esclareçam seu papel no Lattes/Quantidade de egressos do PPGI".

No contato com os egressos pode-se verificar também a continuidade de estudos dentro do programa e a participação em ações do programa.

FONTE: A autora (2018)

APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE VALIDAÇÃO (CONCLUSÃO)

Qual sua opinião sobre o Scorecard propostos? O que acrescenta ou retira?

2 respostas

Senti falta de algum item contemplando a AtoZ. Ou deixei passar alguma coisa?

Sem comentários.

Qual sua opinião sobre o Matriz GUT O que acrescenta ou retira?

2 respostas

SE os nossos candidatos estão nas redes sociais, concordo. Já foi realizada uma verificação? Não entendi p terceiro item: elaborar projetos de pós-doutorado que contribuam com o desempenho docente? Como assim???

Considero a Matriz GUT como adequada, entretanto, acho interessante notar que o estímulo ao reforço da citação do PPGI pelos docentes é relativamente fácil e está diretamente relacionada ao objetivo da iniciativa mais crítica, ou seja, a divulgação e atratividade do programa.

FONTE: A autora (2018)